



ACADEMIA MILITAR

Os Estilos de Liderança do Comandante de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana e as emoções dos Subordinados: Estudo de Caso do Comando Territorial de Braga

Autora: Aspirante de Infantaria da GNR Joana Maria Varela Machado

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria EXE (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente de Infantaria da GNR (Mestre) André Filipe Lopes Barreira

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

Os Estilos de Liderança do Comandante de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana e as emoções dos Subordinados: Estudo de Caso do Comando Territorial de Braga

Autora: Aspirante de Infantaria da GNR Joana Maria Varela Machado

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria EXE (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Tenente de Infantaria da GNR (Mestre) André Filipe Lopes Barreira

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança

Relatório Científico Final de Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017

DEDICATÓRIA

À minha irmã Cláudia.

AGRADECIMENTOS

Neste momento, marco de uma importante etapa, curtas serão as palavras para expressar a todos aqueles que, por mais mera passagem ao longo deste período de investigação, de alguma forma contribuíram para a prossecução do seu sucesso.

Começo pelo meu orientador, Tenente-Coronel Carlos Rouco, pela sua total disponibilidade, pelo rumo, e encorajamento na consecução dos objetivos, que trouxe a esta investigação, bem como, pelos seus esforços em mostrar o valor acrescentado da liderança.

Ao meu coorientador, Tenente André Barreira, pelo apoio e camaradagem, pela partilha, e sentido de missão com que se empenhou em prol desta investigação, quer tecendo orientações cirúrgicas ao longo do percurso investigativo quer orientando os meus passos para a prossecução do seu estado final com o maior sucesso possível.

Ao Tenente-Coronel Pessoa Santos pela disponibilidade e camaradagem, pela partilha de conhecimento e apoio prestado na sua área de conhecimento.

Ao Coronel Soares, Comandante do Comando Territorial de Braga, pela colaboração e brevidade na distribuição dos inquéritos pelo efetivo, bem como a todo o Comando Territorial de Braga, pela disponibilidade prestada no preenchimento dos inquéritos.

À Academia Militar, à Escola da Guarda e a todos os professores pela formação profissional e pessoal ao longo de todo o curso.

A todos os meus amigos, que me apoiaram e me encaminharam na direção certa ao longo de todo o percurso na Academia Militar e na construção deste trabalho. Não irei individualizar visto que seria por demais ingrato, uma vez que, nalgum momento deste percurso, todos contribuíram para que chegasse até aqui.

A todos os meus camaradas e amigos do XXII, com os quais partilhei nos últimos cinco anos da Academia Militar, momentos que ficarão para sempre.

E claro, porque no fim vêm sempre os primeiros, à minha família, pelo apoio e compreensão sempre demonstrados ao longo de todo o meu percurso.

A Todos, Obrigada!

*"(...)como Gandhi sugeriu,
os bons exemplos têm um método curioso de multiplicar-se"*
(Paige, 1977, p.65).

RESUMO

A liderança e as emoções, como fatores potenciadores do sucesso profissional, têm vindo a demonstrar a sua pertinência no âmbito da obtenção de resultados positivos nas organizações em geral, e no caso particular da Guarda Nacional Republicana que, como organização militar, tem indiscutivelmente vincado o substrato da Liderança como ferramenta para obter, através da máxima exploração das capacidades dos Subordinados, o melhor desempenho possível para a organização e para o serviço em prol da Sociedade.

O presente estudo desafia estas suposições, identificando a influência dos estilos de liderança participativo, diretivo e por delegação, no exercício de comando de um Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana, relativamente às experiências afetivas dos militares.

Foram utilizados como instrumentos de medida de auto e heteroavaliação dos Comandantes de Posto Territorial, nos domínios dos afetos e dos estilos de liderança, inquéritos por questionário, sendo que, os dados recolhidos reportam-se a 290 militares do Comando Territorial de Braga da Guarda Nacional Republicana, 17 dos quais, exercendo funções de Comandantes de Posto Territorial.

Verificou-se que a tendência dos estilos de liderança dos Comandantes de Posto Territorial do Comando Territorial de Braga é o estilo de liderança participativo. Através da correlação de *Bravais-Pearson* comprovou-se que, todas as dimensões em estudo se encontram correlacionadas significativamente, contudo, através da regressão linear múltipla, constatou-se que apenas o estilo de liderança participativo está associado sempre ao afeto positivo.

Esta investigação faculta evidência empírica adicional relativamente à influência que os estilos de liderança, usados no exercício de comando de um Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana, podem ter nas experiências afetivas dos seus Subordinados, constituindo-se como uma ferramenta importante para a orientação e formação dos Comandantes por forma a obter o melhor desempenho possível dos seus Subordinados.

Palavras-chave: Afeto Positivo; Afeto Negativo; Emoções, Estilos de Liderança; GNR.

ABSTRACT

Leadership and emotions have shown their pertinence in achieving positive results in organizations in general, and in the particular case of Guarda Nacional Republicana which, as a military organization, has indisputably created the substrate of Leadership as a tool to obtain the best performance for the organization and best service for Society.

The present study challenges these assumptions, identifying the influence of the Participatory, Directing and Delegated leadership styles in the exercise of command of a Territorial Office of Guarda Nacional Republicana, regarding the affective experiences of the military.

It was used as measure instruments in the domains of affect and leadership styles, surveys by questionnaire, and the data collected refer to 290 military from Territorial Command of Braga of Guarda Nacional Republicana, 17 whom was Territorial Post's Commanders.

It was verified that the trend of the leadership styles of the Territorial Post's Commanders of Territorial Command of Braga is the participative style. Through the Bravais-Pearson correlation, it was verified that all the study dimensions are significantly correlated when ungrouped, however, through multiple linear regression, it was verified that only the participatory style is always associated with positive affect.

This research provides additional empirical evidence regarding the influence that the leadership styles used in the exercise of command of a Territorial Post's Commander can have in the affective experiences of their Subordinates, constituting itself as an important tool for the orientation and formation of the Commanders in order to obtain the best performance from their Subordinates.

Keywords: Positive Affect; Negative Affect; Emotions, Leadership Styles; GNR.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. LIDERANÇA.....	4
1.1. INTRODUÇÃO.....	4
1.2. CONCEITO DE LIDERANÇA.....	5
1.3. TEORIAS DE LIDERANÇA.....	5
1.3.1 Teoria dos traços.	6
1.3.2 Teoria dos comportamentos do líder.	6
1.3.3. Teoria da abordagem situacional.....	7
1.3.4. Novas abordagens da liderança.	8
1.4. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	9
1.4.1. Estilos básicos de liderança militar.	10
1.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	13
CAPÍTULO 2. AS ESTRUTURAS SINTÉTICAS DO AFETO.....	15
2.1. INTRODUÇÃO.....	15
2.2. DEFININDO EMOÇÃO, AFETO E HUMOR.....	15
2.3. AFETO POSITIVO E AFETO NEGATIVO.....	18
2.4. AS EMOÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.5. OS ESTILOS DE LIDERANÇA E O AFETO.....	21
2.6. PROBLEMAS LIGADOS À MENSURAÇÃO DO CONCEITO.....	22
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.....	24
3.1. INTRODUÇÃO.....	24
3.2. MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA E JUSTIFICAÇÃO.....	24
3.3. QUESTÃO CENTRAL E QUESTÕES DERIVADAS.....	25

3.4. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.	25
3.5. TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS.	26
3.5.1. Inquéritos por questionários.	26
3.5.1.1. Mensuração das Experiências Afetivas.	27
3.5.1.2. Mensuração dos Estilos de Liderança.	28
3.5.1.3. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.	28
3.6. AMOSTRAGEM, COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO.	29
3.7. MEIOS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS.	31
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS	
RESULTADOS.	33
4.1. INTRODUÇÃO.	33
4.2. CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS.	33
4.3. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA.	34
4.4. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES.	35
4.4.1. Análise descritiva das variáveis dependentes – AP.	35
4.4.2. Análise descritiva das variáveis dependentes – AN.	37
4.4.3. Análise descritiva das variáveis dependentes – ELP.	38
4.4.4. Análise descritiva das variáveis dependentes – ELPD.	39
4.4.5. Análise descritiva das variáveis dependentes – ELD.	40
4.4.6. Análise descritiva das variáveis dependentes – Totais.	41
4.5. ESTATÍSTICAS INDUTIVAS.	42
4.5.1. Correlação de <i>Bravais-Pearson</i> entre dimensões.	43
4.5.2. Regressão linear múltipla.	45
4.5.2.1. Regressão linear múltipla – AP.	45
4.5.2.2. Regressão linear múltipla – AN.	45
4.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO.	46
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.	48
5.1. INTRODUÇÃO.	48
5.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.	48
5.3. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS.	49
5.4. VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E DA QUESTÃO CENTRAL.	50
5.5. RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.	50
5.6. INVESTIGAÇÕES FUTURAS.	51

BIBLIOGRAFIA	52
APÊNDICES	I
APÊNDICE A - FASES DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	II
APÊNDICE B - ESTRUTURA CONCEPTUAL DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA.	III
APÊNDICE C - QUADRO CONCEPTUAL.....	IV
APÊNDICE D - VÁRIAS PERSPETIVAS DO CONCEITO DE LIDERANÇA.....	V
APÊNDICE E - QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE DOS MODELOS DE LIDERANÇA.	VI
APÊNDICE F - DEFINIÇÕES DE EMOÇÃO, AFETO E HUMOR.	VIII
APÊNDICE G - INSTRUMENTOS DE MEDIDA ANALISADOS.	XI
APÊNDICE H - QUESTIONÁRIO - VERSÃO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL.....	XII
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO – VERSÃO SUBORDINADOS.	XV
APÊNDICE J - QUADRO DE RELAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES.	XVIII
ANEXOS	XIX
ANEXO A - ANÁLISE DO CONCEITO LIDERANÇA.	XX

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relação entre Afeto, Emoções e Humor.....	17
Figura 2. Estrutura do AP e AN.	18
Figura 3. Dimensão da amostra para uma população finita.	30
Figura 4. Relação Efetivo/ Respostas dos Subordinados por PTer.	31
Figura 5. Relação de tempo de serviço dos inquiridos.....	34
Figura 6. Relação Xm total das variáveis - Cmdt e Subordinados (n=258).....	42
Figura 7. Fases do Processo de Investigação.	II
Figura 8. Estrutura conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.....	III

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Tendências no estudo da liderança.....	6
Quadro 2. Abordagens Carismática, Transacional e Transformacional.....	8
Quadro 3. Modelos de Estilos de Liderança.	10
Quadro 4. Quadro Teórico dos Estilos de Liderança.	11
Quadro 5. Estilos de Liderança: Diretivo, Participativo e por Delegação.	12
Quadro 6. Limitações à mensuração do constructo.....	23
Quadro 7. Valor α por indicador.	29
Quadro 8. Codificação das variáveis.....	34
Quadro 9. Relação de AP por PTER (n=258).	36
Quadro 10. Relação de AN por PTER (n=258).	37
Quadro 11. Relação de ELP por PTER (n=258).	38
Quadro 12. Relação de ELPD por PTER (n=258).	39
Quadro 13. Relação de ELD por PTER (n=258).	40
Quadro 14. Correlação <i>Bravais-Pearson</i> entre os indicadores das dimensões Afeto e Liderança.....	44
Quadro 15. Regressão linear entre ELP, ELPD e ELD e AP (n= 243).	45
Quadro 16. Regressão linear entre ELP, ELPD e ELD e AN (n= 243).	46
Quadro 17. Quadro conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.....	IV
Quadro 18. Várias perspetivas do conceito de Liderança.	V
Quadro 19. Quadro Teórico de análise dos Modelos de Liderança.	VI
Quadro 20. Compilação de definições dos conceitos emoção, afeto e humor. .VIII	
Quadro 21. Instrumentos de medida analisados.....	XI
Quadro 22. Relação das variáveis dependentes por PTER (Subordinados e Cmdt) (n=258).	XVIII
Quadro 23. Análise da definição de liderança adotada.	XX

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

Apêndice A	Fases do Processo de Investigação.
Apêndice B	Estrutura conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.
Apêndice C	Quadro conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.
Apêndice D	Várias perspetivas do conceito de liderança.
Apêndice E	Quadro Teórico de análise dos modelos de liderança.
Apêndice F	Definições de Emoção, Afeto e Humor.
Apêndice G	Instrumentos de medida analisados.
Apêndice H	Questionário - versão Comandante de Posto Territorial.
Apêndice I	Questionário - versão Subordinados.
Apêndice J	Quadro relação das variáveis dependentes.

ANEXOS

Anexo A	Análise do conceito liderança.
----------------	--------------------------------

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AN	Afeto Negativo
AP	Afeto Positivo
Cit.	Citado
Cmdt	Comandante/Comandantes
CTer	Comando Territorial
GNR	Guarda Nacional Republicana
EA	Experiências Afetivas
EL	Estilo de Liderança
ELD	Estilo de Liderança Diretivo
ELP	Estilo de Liderança Participativo
ELPD	Estilo de Liderança por Delegação
H	Hipótese
p	Página
PANAS	<i>Positive and Negative Affect Schedule</i>
PTer	Posto Territorial
QD	Questão Derivada
QC	Questão Central
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

Símbolos

α	Alfa de <i>Cronbach</i>
β	Coeficiente padronizado
ϵ	Nível de precisão
λ	Nível de confiança
M	Máximo
m	Mínimo
ρ	Significância
p	Proporção

R	Coeficiente de correlação (<i>Bravais-Pearson</i>)
S	Desvio-padrão
t	Teste t (<i>Tukey</i>)
\bar{X}_m	Média
Z	Distribuição normal

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, da Academia Militar, foi realizado o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema: Os Estilos de Liderança (EL) do Comandante (Cmdt) de Posto Territorial (PTer) da Guarda Nacional Republicana (GNR) e as emoções dos Subordinados: Estudo de Caso do Comando Territorial (CTer) de Braga.

A primeira etapa de um processo de investigação prende-se com a escolha do tema que, atentando à sua importância, requer grande reflexão e ponderação por parte do autor. O processo de investigação “tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão” (Fortin, 1999, p.66). O assunto a investigar deve ter pertinência, carecer de solução, modificação ou melhoramento (Fortin, 1999). Estes pressupostos, a vivência durante o percurso na Academia Militar, bem como o interesse pela temática da liderança e das emoções, pesaram na solução deste primeiro obstáculo sentido pelo autor.

No âmbito das ciências sócio - comportamentais, ao fazer a análise detalhada da forma como as organizações funcionam, fica claro que o principal componente para cumprir a missão é o fator humano, mas que, a liderança e a sua eficácia dependem de muitos outros fatores. Então, a liderança assume um papel determinante na mobilização dos recursos humanos para o sucesso numa organização, uma vez que, mais do que administrar pessoas, a organização deve contar com o seu talento, vontade e potencialidades, para o crescimento recíproco (Chiavenato, 2003).

Para esta investigação em específico, e tendo em conta o vasto leque de variáveis passíveis de ser estudadas em assuntos como o que se pretende tratar, delimitar-se-á a investigação à temática específica dos EL e das experiências afetivas (EA).

Neste sentido, os objetivos¹ da presente investigação prendem-se com a perceção das EA presentes na vida de um militar da GNR no exercício das suas funções,

¹ O Objetivo do estudo “indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo” (Fortin, 1999, p.100).

clarificação da influência dos EL dos Cmdts de PTER nas EA dos seus Subordinados, e identificação da tendência de EL adotados pelos Cmdt de PTER.

Pretende-se ao longo do trabalho, através do relacionamento entre as emoções experienciadas pelos militares da GNR no decorrer das suas funções profissionais, e os EL usados pelos Cmdt de Posto Territorial, compreender qual o EL que melhor se adequa ao contexto territorial da GNR.

Para se consubstanciar o objetivo geral e poder operacionalizar a investigação², importa estruturar o desenvolvimento do trabalho através da formulação da seguinte questão central³ (QC): Qual a influência dos EL usados pelos Cmdt de PTER da GNR nas EA dos militares da GNR do serviço territorial?

Serão ainda apresentadas no Capítulo 3, Metodologia e Procedimentos, as hipóteses e questões derivadas que concorrem para a resposta à QC, servindo-lhe de base de fundamentação.

No que concerne à metodologia de investigação do presente trabalho, em primeira instância, foram utilizadas as Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar, versadas na Norma de Execução Permanente (NEP) número (n.º) 522/1^a (Academia Militar, 2016). Todavia, nos pontos de investigação onde as normas supracitadas são omissas, optou-se por complementar as suas orientações com as instruções expostas por Fortin (1999), Freixo (2012), e Quivy e Campenhoudt (2008). Para a elaboração das referências do trabalho de investigação, foram ainda usadas as normas da *American Psychological Association* (APA, 2010) para os pontos em que a supracitada NEP fosse omissa.

Tendo em conta as referências metodológicas, esta investigação decorreu, como se pode observar no Apêndice A, em 3 fases distintas, designadamente: fase conceptual, metodológica e empírica.

Como se demonstra no Apêndice B, também são 3 as partes constituintes deste trabalho, contendo a Introdução e 5 Capítulos. A Introdução refere-se ao enquadramento deste trabalho, bem como aos seus objetivos, e QC. Os Capítulos 1 e 2, referem-se à revisão da literatura, o que nos “permite anunciar os factos e as relações que ainda não

² Segundo Fortin (2009, p.59), “o ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e em transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada”, devendo esta ser clara, atual, realizável, significativa, operacional (Quivy & Campenhoudt, 2008).

³ A QC é caracterizada como sendo “uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe” (Fortin, 2009, p.72).

estão satisfatoriamente explicados e as áreas da realidade ainda não investigadas e que, nessa medida, necessitam de investigação” (Freixo, 2012, p.95).

Na segunda parte do trabalho surge o Capítulo 3, denominado, Metodologia e Procedimentos, que aborda o método, as técnicas e os instrumentos utilizados na parte do trabalho de campo desta investigação, e o Capítulo 4, Análise e Discussão dos Resultados, elabora-se acerca dos dados recolhidos, discutindo e analisando os resultados obtidos.

Por último, na terceira parte, surge o Capítulo 5, Conclusões e Recomendações, onde se confirmam ou infirmam as hipóteses lançadas, são respondidas as questões derivadas e QC, assim como, são realizadas as recomendações e considerações finais do trabalho.

CAPÍTULO 1.

LIDERANÇA.

1.1. Introdução.

Acredita-se que o termo liderança tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã (Stogdill, 1974), sendo mesmo afirmado por Fiedler (1967) que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita. O que nos permite afirmar que a liderança tem sido investigada há largos séculos e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações, como afirma Bass (1990, p. 11) “existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que a tentaram definir”, sendo que, somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

O estudo da liderança como fator de desenvolvimento organizacional, apresenta hoje em dia, uma abordagem centrada numa miríade de conceitos e autores que, genericamente, abordam o assunto sob diferentes perspectivas. O principal motivo para essas diferenças é o centro de atenção dos investigadores em diferentes elementos do conceito. Todas estas teorias, aceitáveis, selecionam uma componente central da complexa situação humana, que é a liderança, e analisam-na pormenorizadamente (Schein, 2007). A liderança está no centro do paradigma organizacional onde assume papel vital, afetando todas as estruturas organizacionais (Costa, 2015a), e onde “o valor da organização é materializado pelo capital intelectual e motivacional dos recursos humanos” (Costa, 2015b, p.7).

Assim, as organizações que se pretendem afirmar pela excelência num mundo cada vez mais competitivo, são o produto da liderança e dos recursos humanos que possuem, sendo o progresso do mundo “produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade”(Chiavenato, 2003, p. 123).

Em virtude destas considerações, é de ressaltar que o caminhar dos homens sempre foi pautado por líderes que inspiraram confiança e inteligência, e com vincado poder de decisão para liderar com sucesso (Spenger, 2014).

1.2. Conceito de liderança.

A produção de uma definição⁴ consensual e paradigmática do conceito de liderança tem sido irrealizável, mas, de uma forma geral, e onde todas as definições concordam, havendo sobreposição entre as diferentes conceptualizações, é que a liderança consiste num processo ou capacidade de influência que um membro de um grupo, exerce sobre os outros, para alcançar determinados objetivos (Rouco & Sarmento, 2010).

Consequentemente, o seu significado pode depender do tipo de abordagem e da Instituição. Há, contudo, uma suficiente similaridade entre as definições que permite um conjunto de significados constantes: um foco no processo do grupo; traços de personalidade; arte de induzir a concordância; um exercício de influência interpessoal; um ato ou comportamento; uma forma de persuasão; uma relação de poder; um instrumento para conseguir objetivos; um efeito emergente de interação; e um papel diferenciado (Rouco & Sarmento, 2010).

A liderança⁵, cuja definição adotaremos para a presente investigação, será então, segundo Costa (2015a, p.72):

“a capacidade motivacional de influência interpessoal, geradora de condutas e encorajamentos desejados nos membros de uma organização, fundamentada na capacidade de decisão do responsável em definir o que é essencial ser feito e sustentada na preponderância que este emprega sobre os outros, levando-os a alterar comportamentos para alcançar uma identidade coletiva em que todos voluntariamente participem, com o mínimo de tensão interna, na consecução ou mesmo superação dos objetivos definidos. A liderança é assim uma capacidade, uma aptidão direcionada para uma finalidade enquanto liderar é um processo, é a maneira de agir para essa mesma finalidade”.

1.3. Teorias de liderança.

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança⁶ mostra várias etapas (Quadro 1) que passaremos a tratar sucintamente.

⁴ Ver compilação de definições de liderança no Apêndice D.

⁵ Ver análise da definição de Liderança no Anexo A.

⁶ Ver Quadro Teórico comparativo das abordagens da Liderança presente no Apêndice E.

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

Quadro 1. Tendências no estudo da liderança.

Período	Perspetiva	Caracterização
Até finais dos anos 40.	Traços da personalidade.	A liderança é um atributo inato.
Finais dos anos 40 até finais dos anos 60.	Comportamentos do líder.	A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder.
Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80.	Abordagem situacional.	A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto.
Anos 80.	Novas abordagens da liderança (liderança carismática, transformacional, transacional).	A liderança está dependente da visão do líder.

Fonte: Adaptado de Bryman (1992).

1.3.1 Teoria dos traços.

A teoria dos traços teve origem nas pesquisas dos períodos compreendidos entre 1904-1948. Uma revisão dessas investigações, conseguiu isolar cerca de 34 traços de personalidade considerados como típicos de bons líderes. A abordagem dos EL aparece logo no início da década de 50 (Bryman, 1992). Já desde esses tempos, grandes esforços têm sido desenvolvidos na procura de uma resposta concreta acerca de como um bom líder deve agir (Bergamini, 1994).

1.3.2 Teoria dos comportamentos do líder.

A segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. A partir desse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários (Bergamini, 1994).

É sabido que nesse momento, todo o esforço de pesquisa contava com ambientes onde havia maior controle das variáveis. A liderança seria também estudada como um processo de interação que envolvia trocas sociais, e sob esse aspeto, o líder seria visto como alguém que trazia um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio, o valor que os seus seguidores lhe atribuíam. Em troca, os membros do grupo devolveriam ao líder, o seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas (Caixeiro, 2014).

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

Dentro desse apanhado de estudos mais sistemáticos, destacam-se alguns nomes como Likert (1961), Hersey e Blanchard (1969), Stogdill (1974), Avolio e Bass (1993), entre muitos outros, todos eles reconhecidamente considerados como os responsáveis pelos primeiros passos rumo à sistematização do estudo da liderança (Caixeiro, 2014).

Avaliando o trabalho desenvolvido dentro desses primeiros focos, Smith e Peterson comentam: "esses investigadores da liderança agiam como se fossem alquimistas medievais à procura da pedra filosofal" (Smith & Peterson, 1989, p.11). Está subentendido nessa crítica que esses investigadores pretendiam como que destilar a essência da liderança para encontrar aquilo que pudesse distinguir os líderes como pessoas especiais, diferentes portanto, do restante dos mortais.

1.3.3. Teoria da abordagem situacional.

Numa etapa subsequente surgem as teorias situacionais que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é colocada unicamente sobre uma variável isolada, circunscrita à ação do líder, sobre um tipo de atitude passiva do subordinado (Caixeiro, 2014). De maneira um pouco mais complexa, a principal preocupação desse novo grupo de estudos será dirigida também às características comportamentais dos liderados. Os defensores das proposições conhecidas como contingenciais levantam novas variáveis que passam a ser objeto de investigação. Esse posicionamento determina o caráter de maior abrangência dessas teorias com relação às anteriores. O ambiente organizacional, bem como as características comportamentais dos seguidores, passa agora a fazer parte integrante do quadro geral das investigações voltadas ao estudo sistemático da ciência da liderança, propondo que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes fosse administrado treino adequado e fosse promovido um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia (Bergamini, 1994).

Os três focos situacionais acrescentam muito à nossa atual compreensão de liderança. O modelo contingencial de Fiedler mostra que existem situações favoráveis e desfavoráveis à liderança. A abordagem do caminho/objetivo deu vida à noção de que os subordinados tentam ser pessoas bem-intencionadas e que o líder que puder ajudá-las nesse processo terá sucesso, focando como realmente podem ser complexas as forças que estão em jogo na tentativa do líder adequar o seu comportamento à situação (Hampton, Summer, & Weber, 1978).

1.3.4. Novas abordagens da liderança.

Para Bass (1985) a liderança carismática, dissecada no Quadro 2, apresenta uma panóplia de características atribuídas ao líder, sendo elas: a capacidade de visão, habilidades e traços de personalidade reconhecidos pelos seguidores. Estes atributos são lhes intrínsecos independentemente do ambiente em que estão presentes, sendo que todos os líderes almejam ser considerados como líderes carismáticos por ser essencial para que se desenvolva uma liderança eficaz, contribuindo para a forma como os líderes motivam o desempenho dos seus subordinados (Rouco, 2012), sendo “a recompensa oferecida a própria execução da tarefa” (Maximiano, 2004, p.303).

Quadro 2. Abordagens Carismática, Transacional e Transformacional.

Liderança carismática	Liderança transacional	Liderança transformacional
O líder formula uma visão idealizada, mas avalia de forma realista as limitações ambientais e recursos necessários para atingi-la.	O líder conduz os seus subordinados na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.	O líder desenvolve uma nova visão de ver as coisas, estimula o orgulho e obtém respeito e confiança.
O líder é sensível às necessidades e aos sentimentos de seus subordinados criando formas de conduzir os seus esforços para o alcance dos objetivos.	O líder recompensa os subordinados pelo bom desempenho.	O líder motiva, apresentando altas expectativas, inspirando os seus seguidores a transcender os seus próprios interesses para o bem da organização.
A visão é explicada de forma a motivar e a obter o comprometimento dos subordinados, de modo que a recompensa seja a própria execução da tarefa.	O líder administra por exceção, intervindo quando ocorrem desvios em relação ao que foi planejado.	O líder dá atenção ao desenvolvimento de cada um dos subordinados e, incentiva-os a terem capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas também, as apresentadas por ele mesmo.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005), Nogueira (2014) e Nascimento, Costa, e Azevedo (2016).

Para atingir este comprometimento, os líderes carismáticos são sensíveis às necessidades e aos sentimentos dos seus liderados, “inspirando-os e encorajando-os para que façam o máximo possível, mesmo que, para isso, tenham que superar o seu interesse pessoal” (Robbins, 2002, p.397) estabelecendo “valores e padrões, criando os meios para conduzir os esforços dos seguidores para o alcance de metas” (Maximiano, 2004, p.303).

Foi também Bass (1995) que apontou como dominantes os estilos de liderança transformacional e transacional, sintetizados no Quadro 2, tentando dessa forma identificar os processos e mecanismos utilizados no estabelecimento da relação entre líder e liderado.

A liderança transformacional é um processo que desperta a consciência, os valores positivos dos subordinados, para lhes despertar a necessidade de autorrealização e transformá-los em líderes no processo de desenvolvimento da organização (Rouco, 2012).

Avolio e Bass (1993) nos seus estudos, tinham como objetivo mostrar que a liderança transformacional conseguia mudar a cultura organizacional, desde que, fosse pensada num plano duradouro e orientada para valores comuns de uma comunidade, levando os seguidores a exceder os seus níveis de expectativa, motivação e desempenho. Por outro lado, os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas positivas e negativas contingentes, de acordo com o sucesso do desempenho, assumindo a liderança transacional o papel de pré-requisito da liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional (Rosinha, 2009).

1.4. Estilos de liderança.

O interesse nos EL surge no início da década de 50 (Bergamini, 1994), e caracteriza-se por ser a forma como cada líder se dirige e interage com os seus subordinados e “é considerado particularmente importante no cumprimento dos objetivos de uma organização”(McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Assim, cada EL utilizado, é afetado pela personalidade do líder, bem como dos seus subordinados. Podemos enunciar que o melhor EL será aquele que proporciona uma melhor liderança perante determinada situação (Vieira, 2002).

Wolff, Cabral, e Lourenço (2013) indicam várias condições para a escolha do EL, de modo a que este seja adequado a cada situação, a comunicação, o tipo de subordinados, a importância relativa das áreas de necessidade, e a urgência da tarefa.

De acordo com Vieira (Vieira, 2002, p.87) “o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus seguidores”, fazendo com que os EL variem consoante a personalidade do líder, os seus seguidores e a situação.

De acordo com as várias teorias e abordagens ao conceito de liderança, têm surgido vários modelos de EL, e neste sentido, apresenta-se no Quadro 3, de forma sumária, alguns desses modelos.

Quadro 3. Modelos de Estilos de Liderança.

Autor	Estilos de Liderança	Princípios da abordagem
Likert	Sistema 1: autocrático explorador; Sistema 2: autocrático benevolente; Sistema 3: consultivo; Sistema 4: democrático/participativo;	Decisões, definições de objetivos e metas são traçados a partir do topo da organização.(Likert, 1961)
Chiavenatto	Autocrático; Democrático; Liberal;	Construção de relações. Conquistar as pessoas. Os subordinados são incentivados a contribuir, cabe ao líder dirigir as suas opiniões para que atinjam os objetivos esperados.(Pussetti, 2015)
Goleman	Ressonância: <ul style="list-style-type: none"> o visionário, o conselheiro, o relacional, e o democrático; Dissonância: <ul style="list-style-type: none"> o pressionador; e o dirigista; 	Liderança ressonante, conceito percebido pela sintonia desenvolvida com a equipa de trabalho, em que de um modo franco se consegue elevar a moral do grupo; e liderança dissonante, aqueles que não conseguem criar empatia com o grupo, nem compreender as suas emoções corretamente, acabando por levar as pessoas a executar as tarefas de forma simplesmente mecânica, sem se envolverem. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2007)

Fonte: Adaptado de Rouco e Sarmiento (2010), Barreira (2014), Costa (2015a), e Nascimento, Costa, e Azevedo (2016).

1.4.1. Estilos básicos de liderança militar.

Já a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969), também conhecida como teoria dos ciclos de vida, baseada substancialmente nos estudos formulados pela Universidade de Ohio, advogava que o comportamento e a forma de

atuação do líder depende do grau de maturidade⁷ dos seguidores, e à medida que este evolui, alterar-se-á desta forma, o tipo de liderança que, Hersey e Blanchard (1986), distinguiram em quatro EL específicos: diretivo; persuasivo, participativo; e por delegação, que se apresentam no Quadro 4.

Quadro 4. Quadro Teórico dos Estilos de Liderança.

Níveis de maturidade dos colaboradores	Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro.	É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança.	É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro.	É capaz de assumir responsabilidades e, simultaneamente tem vontade ou confiança.
Estilos de liderança apropriados	Não é empenhado nem competente.	É empenhado mas incompetente.	Não é empenhado mas é competente.	É empenhado e competente.
	Diretivo Dar ordens; Guiar; Dirigir; Estabelecer.	Persuasivo Vender; Explicar; Colaborar; Comprometer.	Participativo Participar; Encorajar; Colaborar; Comprometer.	Por Delegação Delegar; Observar; Monitorizar.
	Faculta normas específicas e supervisão rígida, diz o que fazer, quando e como.	Explana as decisões e clarifica; debate, explica o porquê.	Partilha ideias, debate, apoia, facilita a participação na tomada de decisões.	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação.
Componente de tarefa do líder	Baixa.	Elevado.	Baixa.	Baixa.
Componente de relacionamento do líder	Elevado.	Elevado.	Elevado.	Baixa.

Fonte: Adaptado de Hersey & Blanchard (1988).

Tendo por base esta teoria, Vieira (2002) considera três estilos básicos de liderança militar, conforme o Quadro 5: o Estilo de Liderança Diretivo (ELD); o Estilo de Liderança Participativo (ELP); e o Estilo de Liderança por Delegação (ELPD).

⁷ Rego (1997) define maturidade como “conhecimento, experiência, e capacidade, assim como confiança, empenhamento e motivação para a realização de uma determinada tarefa, não sendo perspetivada como característica pessoal, ou traço de personalidade, mas sim como algo que tem a ver com uma tarefa específica”(Rego, 1997, p.302). A maturidade pode, então, dividir-se em duas componentes distintas: a maturidade no trabalho a realizar e que refere os aspetos mais técnicos das tarefas, exprimindo-se pela competência e conhecimentos que os indivíduos têm sobre aquilo que devem fazer, e a maturidade psicológica, que simboliza os sentimentos de autoconfiança e abertura para aceitar a responsabilidade pela concretização das funções designadas.

Um líder usa o ELD quando transmite aos seus subordinados aquilo que pretende alcançar ou pretende que seja executado, supervisionado posteriormente junto dos seus subordinados todas as tarefas executadas (Vieira, 2002).

Quando por outro lado, os subordinados participam ativamente nas tarefas que se pretendem levar a cabo, fornecem informações, recomendações, opiniões, estamos perante o ELP.

“Com base nesta Teoria, o líder deve, na verdade, modificar o seu comportamento, passando a utilizar um estilo de liderança denominado Participativo, porque o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação” (Hersey & Blanchard, 1986, p.190).

Este EL permite criar um forte sentimento de confiança e coesão do grupo (Vieira, 2002). No entanto, segundo Rego (1997), apesar deste EL incrementar uma maior satisfação no grupo e de poder facilitar a resolução de conflitos, quando usado de forma excessiva, pode gerar a anarquia e o caos.

Quadro 5. Estilos de Liderança: Diretivo, Participativo e por Delegação.

Estilo diretivo	Estilo participativo	Estilo por delegação
<p>O líder transmite aos seguidores: -o que pretende que seja executado; -como deverá ser executado, onde e quando a execução terá lugar; -supervisiona a fim de verificar que eles seguem as suas ordens; -quando com tempo limitado, apenas o líder sabe o quê e como executar;</p> <p>A responsabilidade da decisão recai única e exclusivamente sobre o líder.</p>	<p>O líder envolve os seguidores: -na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo; -no processo de decisão, consoante a sua experiência e competência. A responsabilidade da decisão final recai sobre o líder.</p>	<p>O líder delega num seguidor ou num grupo de seguidores: -a resolução de um problema; -a autoridade de tomada de decisão para a execução da tarefa delegada. O líder atribui aos seus seguidores a responsabilidade pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas.</p>

Fonte: Adaptado de Rouco (2012) e Vieira (2002).

Por fim, Vieira (2002), declara que um líder usa o EPD, quando delega a resolução de problemas nos seus subordinados. Este EL acaba por sortir efeito quando os subordinados detêm experiência e estão perfeitamente elucidados das tarefas que vão executar. É, segundo o mesmo autor, o EL mais eficiente, uma vez que requer menos

tempo e energia por parte do líder. No entanto, há que garantir que os seus subordinados se encontram preparados e treinados para esta liberdade de execução das tarefas.

Rego (1997) contesta, afirmando que apesar de este EL proporcionar uma preparação ao grupo para a ocupação de cargos de nível mais elevado, caso os subordinados não estejam habituados a decidir por si próprios, não será na ausência do líder que o conseguirão fazer, desaproveitando este EL.

1.5. Síntese do capítulo.

As várias abordagens teóricas da liderança, como se observa no Apêndice E, representam as diversas tentativas de entender a natureza desse mesmo conceito, tendo sido, a evolução dos modelos de EL, desenvolvida no decorrer dessa insaciável procura (Reis & Teixeira, 2016).

A teoria dos traços foi, por muito tempo, a visão que se tinha a respeito de liderança, preconizando a ideia de que “o líder já nasce feito” (Montana & Charnov, 1998, p.227). Porém, atualmente, acredita-se que um líder pode ser desenvolvido e treinado para a liderança eficaz (Montana & Charnov, 1998). Esse entendimento passou a existir com abordagem comportamental.

O modelo comportamental levou o foco para o indivíduo, ao invés da tarefa, enfatizando que “não existe um estilo certo de liderança”(Montana & Charnov, 1998, p.230). A abordagem situacional surgiu com complexidade, passando a considerar “fatores como comportamento do líder, natureza do trabalho, natureza da organização e as características do subordinado” (Montana & Charnov, 1998, p.234). Por sua vez, “as teorias neocarismáticas, surgiram com essência no simbolismo, apelo emocional e no comprometimento extraordinário dos liderados”(Robbins, 2005, p.317), que apresentam muitas semelhanças com a teoria transformacional, chegando, até mesmo, a serem passíveis de ser confundidas (Guimarães, Medeiros, Miranda, & Loebel, 2016), tornando-se esta, uma temática de difícil análise.

A abordagem de Vieira (2002) foi a escolhida para que se verificasse a sua aplicação neste estudo, por parecer que essa teoria abrange de forma mais genérica as variáveis que influenciam a liderança, bem como pela sua orientação para as tarefas e para as pessoas.

Judge e Piccolo (2004) conduziram uma meta-análise centrada nesta relação entre a liderança, e a orientação para as tarefas e pessoas. Nestes estudos verifica-se, desde

logo, a importância destas duas dimensões quanto ao desempenho e à satisfação organizacional. Face a estes resultados, pode concluir-se do estudo que nem uma nem outra orientação podem, por si só, explicar a eficácia da liderança, mas constituem um contributo significativo para a compreensão do tema, surgindo também como elemento-chave o reconhecimento por parte dos subordinados da competência do líder (Melorose, Perroy, & Careas, 2013).

CAPÍTULO 2.

AS ESTRUTURAS SINTÉTICAS DO AFETO.

2.1. Introdução.

Apesar dos diferendos teóricos, existe consenso sobre o facto das EA sentidas por um indivíduo, num dado momento, serem suscetíveis de ser representadas graficamente por um modelo circular. Esse modelo, chamado de modelo circunplexo do afeto ⁸, tem forma circular e, a força da associação entre duas variáveis ou dois fenómenos, decresce à medida que aumenta ou separa no interior do círculo. Este modelo sugere a existência de dois sistemas neurofisiológicos fundamentais, a valência⁹ e a ativação¹⁰ das emoções, sendo que, a cada emoção corresponde um padrão distinto de avaliações de acordo com as dimensões, permitindo-nos afirmar, por exemplo, que a tristeza e a raiva correspondem a emoções desagradáveis (valência), mas que a raiva tem um nível de ativação maior (excitação). Neste Capítulo serão dissecados os termos relativos à temática das EA relevantes para a presente investigação, salientando a pertinência da temática com a enunciação de Goleman: “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope” (Goleman, 1998, p.319).

2.2. Definindo emoção, afeto e humor.

Muitos termos como o de emoção, paixão, afeto, sentimento, humor, evoluíram de acordo com Engelmann (1931, cit. in Verdinelli, Sousa & Godoi, 2007), através das obras de psicólogos contemporâneos, ao longo do tempo. Segundo o mesmo autor, algumas destas pesquisas demonstravam uma preferência por um dos termos e empregavam-no para denotar uma grande diversidade de fenómenos, outros estabelecem diferenças entre aquilo que chamam de emoção e sentimento. Parece, entretanto, não existir muita concordância entre os critérios de autores diversos¹¹. Além disso, a maioria dos textos que tratam do assunto são redigidos em inglês, francês ou alemão e os seus redatores

⁸ *Circumplex model affect*, introduzido inicialmente por Guttman (1954).

⁹ A valência reflete o quão agradável (positiva) ou desagradável (negativa) foi a experiência, ou seja, a valência traduz simplesmente “positividade e negatividade das emoções” (Phelps, 2009, p.302).

¹⁰ A ativação diz respeito à força ou intensidade da resposta psicofisiológica, ou seja, à força da resposta do estímulo (Russell, 1980, cit. in Phelps, 2009).

¹¹ Ver compilação de definições de emoção, afeto e humor no Apêndice F.

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

usam livremente os termos da sua língua, carregados de associações que se estabeleceram através da história do idioma.

A propulsão do estudo das emoções nas organizações ocorreu após a publicação do clássico intitulado “*The Managed Heart*”, pela socióloga Arlie Russell Hochschild, em 1983. Neste trabalho, a autora apontou o fato da emancipação das emoções no trabalho, por um estudo de estado de alienação que, alude à parte central de um ser constituído de um coração metafórico (Verdinelli, et al., 2007).

Esta problemática adquire particular importância quando se considera o crescente interesse acerca das relações e alterações emocionais, que relaciona de forma indissociável três termos: afeto, emoção e humor.

O afeto é um termo genérico que cobre uma ampla gama de sentimentos que as pessoas experienciam. É um conceito de “guarda-chuva que engloba emoções” (Hume, 2001, p.260). Pode ser descrito em termos de: variação (plano, restrito); padrão de mudança (fluído, lábil); adequação (o afeto é inapropriado, se incongruente com o conteúdo do pensamento ou grosseiramente diferente do que seria esperado para a idade e posição social do indivíduo); intenção da expressão (rígido ou embotado, se a expressão emocional estiver virtualmente ausente) (Bueno, Lima, & Sanches, 2007).

As emoções são sentimentos intensos, que são dirigidos a alguém ou algo. O humor é o conjunto de sentimentos que tendem a ser menos intensos do que as emoções e que muitas vezes carecem de um estímulo contextual.

A maioria dos especialistas acredita que as emoções são mais fugazes do que o humor, isto porque são, desde logo, reações a uma pessoa ou evento, os estados de humor, em contraste, geralmente, não são dirigidos a uma pessoa ou evento, contudo, as emoções podem se transformar em humor quando se perde o foco no evento ou objeto que começou o sentimento. Ou seja, pode demonstrar-se emoção em direção a um objeto específico, mas à medida que a emoção específica se dissipa, pode tornar-se um estado de afeto que descreve um estado de espírito, e por sua vez, humor (Hume, 2001).

O humor será portanto, o conjunto de emoções predominantes do indivíduo, não importando se objetivo ou subjetivo, sendo melhor descrito em termos que definem estados emocionais do que propriamente emoções (Strauss, 1999). Este conceito refere-se, segundo Schneider e Smith (2004), a um estado afetivo penetrante que age como um filtro, colorindo as nossas percepções e dando um tom característico à nossa vida emocional.

Como diferenciação entre os dois termos, Strauss (1999) afirma que o afeto se refere à expressão ou à expressividade das emoções, e que o humor pode ser comunicado numa ou duas palavras, sendo que, várias emoções podem ser experimentadas e expressadas durante cerca de 45 a 90 minutos. Desta forma, entende-se por afeto, a capacidade ou limitação do indivíduo de variar a expressão emocional de acordo com o conteúdo do pensamento (Ferreira & Acioly-Régner, 2010).

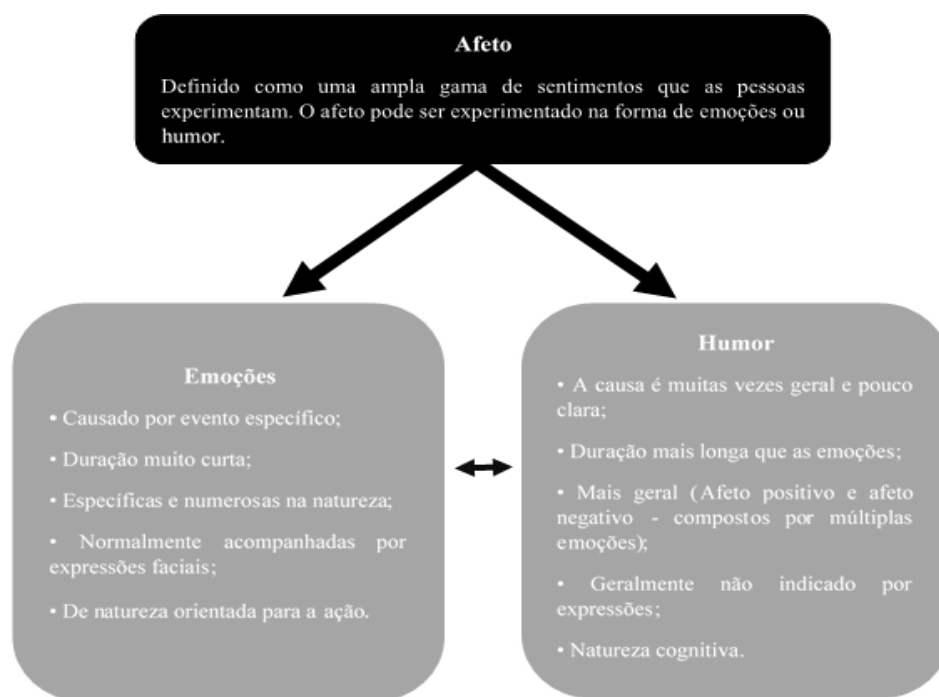


Figura 1. Relação entre Afeto, Emoções e Humor.

Fonte: Adaptado de Hume (2001).

Na Figura 1 esquematizam-se as relações entre afeto, emoções e humor, demonstrando-se, o afeto como um termo amplo que engloba emoções e humor, e que há diferenças evidentes entre estes dois conceitos. As emoções e o humor podem influenciar-se mutuamente, por exemplo, uma emoção, se for forte e profunda o suficiente, pode tornar-se num estado de humor (Bueno et al., 2007).

Embora afeto, emoções e humor sejam passíveis de separar na teoria, na prática, a sua distinção nem sempre é clara. Além disso, como já referimos, a terminologia pode ser confusa, uma vez que, as duas principais dimensões do humor são o Afeto Positivo (AP) e o Afeto Negativo (AN), e ainda assim definimos anteriormente afeto de uma forma mais ampla do que humor (Hume, 2001).

2.3. Afeto Positivo e Afeto Negativo.

Embora os termos AP e AN possam sugerir duas dimensões completamente opostas, negativamente correlacionadas¹², estas surgiram apenas como distintas, podendo ser representadas como “dimensões ortogonais em estudos de análise fatorial dos afetos”(Watson, Clark, & Tellegen, 1988, p.1063). A forma como os afetos são percebidos pode estar “associada a um padrão diferenciado de comportamentos e atitudes” (Zanon & Hutz, 2013, p.423).

Indivíduos com alto nível de AP, tal como se observa pela Figura 2, vivenciam episódios frequentes e intensos de prazer, e por conseguinte, consideram-se mais felizes, entusiastas e confiantes (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

De forma sucinta, o AP reflete o quanto um individuo se sente entusiasmado, ativo e alerta. Enquanto um alto nível de AP é um estado de alta energia, concentração total e prazer, um baixo nível de AP é caracterizado por letargia, relaxamento, e calma. Em contraste, o AN é uma dimensão geral da angústia e do desagradável que, tal como se observa na Figura 2, subsume uma variedade de estados de humor aversivos, que incluem o nervosismo, a tristeza e o *stress*. Podendo ser também, o baixo nível de AN, um estado de apatia ou depressão (Watson et al., 1988).



Figura 2. Estrutura do AP e AN.

Fonte: Adaptado de Hume (2001).

¹² Numa correlação negativa, quando uma variável cresce a outra decresce (Fortin, 1999).

O AN surge como uma dimensão da disposição de humor, refletindo diferenças individuais na emotividade negativa e autoconceito: os indivíduos com altos índices de AN tendem a estar angustiados e chateados, e ter uma visão negativa de si, enquanto aqueles aos quais esta dimensão é baixa, sendo também mais elevada a dimensão de AP, são relativamente satisfeitos e seguros e estão, por norma, satisfeitos consigo mesmos (Watson & Clark, 1984).

Em indivíduos com alto nível de AN, são mais facilmente identificados estados de humor que incluem sentimentos de nervosismo, tensão e preocupação. Assim, o AN tem como uma das suas características centrais aquilo que alguns autores intitulam de "ansiedade de traço" (Spielberger, Oorsuch, & Lushene, 1970). No entanto, esta é apenas uma construção, uma vez que o AN representa uma condição geral mais negativa que inclui estados como raiva, desprezo, repulsa, culpa, insatisfação, sentimento de rejeição e até tristeza.

O AN é independente da experiência de emoções positivas de um indivíduo, ou seja, um nível elevado de AN não implica necessariamente falta de alegria, excitação ou entusiasmo (Sierra, Rosell, Perez-Albeniz & Fonseca-Pedrero, 2015).

2.4. As emoções nas organizações.

Por definição, uma organização é uma combinação de múltiplos elementos sociais (Chiavenato, 2003). Por isso, quando se fala de trabalho, fala-se primordialmente sobre pessoas, e por conseguinte, sobre emoções no trabalho (Rafaeli & Worline, 2001). Isto porque, trabalhar não representa apenas o desempenho de tarefas, subsume interações, transações e sincronização com outras pessoas que coabitam o mesmo ambiente (Boundens, 2005). Desta forma, percebe-se que o panorama organizacional é na realidade inerentemente emocional e não destituído de sentimentos, apesar do esforço, durante muitos anos, de separar as emoções do universo corporativo.

Publicações como *“The Managed Heart”* (Hochschild, 1983) e *“Inteligência Emocional”* (Goleman, 1995) trouxeram a temática das emoções no trabalho para o palanque das discussões.

Espera-se que, tanto os subordinados quanto os líderes sintam e exibam as suas emoções, que podem variar desde altamente positivas, como otimismo e alegria, para emoções altamente negativas, como frustração e raiva. Embora tenha havido relutância

na existência de emoções num ambiente de trabalho, é claro que os trabalhadores nas suas múltiplas interações com colegas de trabalho e líderes estão expostos a situações que produzem emoções, que podem influenciar os seus sentimentos, atitudes e comportamentos (Cossette & Hess, 2012).

Fitness chegou mesmo a alegar que o local de trabalho é "um dos contextos mais interpessoalmente frustrantes com que as pessoas têm de lidar" (Fitness, 2000, p.148). E apesar do crescente interesse pelas emoções e o seu impacto no EL, as pesquisas acerca do papel das emoções dos trabalhadores e a sua influência nas relações entre eles ainda não foi totalmente explorada (Fitness, 2000). As emoções parecem desempenhar um papel significativo relativamente ao entusiasmo para o trabalho (Girma, 2016).

Neste sentido, os líderes que entendem as emoções, parecem motivar os subordinados a trabalhar mais eficaz e eficientemente (Grossman, 2000). A motivação inspiradora na forma de visão e sentido da missão é assumida para elevar os níveis de optimismo e entusiasmo (Zineldin, 2017). De facto, líderes que apoiam os subordinados, tendem a suscitar sentimentos de optimismo, entusiasmo, que se enquadram no quadrante do alto AP. Todavia, sem esse apoio, os funcionários tendem a sentir-se pessimistas, aborrecidos, deprimidos, apáticos. Perdendo assim o entusiasmo para o trabalho, e desta forma, não apresentarão o mesmo nível de esforço, o que afetará seu desempenho (Manion, 2000).

As emoções positivas aumentam a criatividade, incentivam o comportamento de ajuda e cooperação, e reduzem possíveis agressões contra a organização ou pessoas a ela pertencentes. Um efeito negativo leva a tratamento mais rigoroso da informação e, consequentemente, julgamentos errados em situações em que é difícil e complexa a resolução de problemas que precisam ser resolvidos. Pessoas tristes procuram e consideram mais informações e processam mensagens persuasivas mais profundamente. Em contraste, os indivíduos de bom humor tendem a preferir o uso de simples heurísticas e atalhos decisórios (Lazanyi, 2009).

Cossette e Hess (2012), provaram ainda que a motivação e autodeterminação dos funcionários para expressar as emoções, estavam positivamente relacionadas à reavaliação e às emoções naturalmente sentidas e negativamente relacionados à supressão emocional por parte dos líderes.

Assim, “as organizações devem ter uma variedade de ferramentas, regras e mecanismos para regular EL e emoções” (Zineldin, 2017, p.4). O objetivo principal destas

ferramentas seria evitar e prevenir que as emoções surjam em primeiro lugar em situações de *stress*, sobrepondo-se à racionalidade.

2.5. Os estilos de liderança e o afeto.

Diversos investigadores têm reconhecido, com base nas diferentes abordagens teóricas que, a liderança é inerentemente um processo emocional. Em particular, a liderança carismática atribui um papel importante à capacidade do líder de inspirar seguidores e criar um senso de identidade comum na organização (Humphrey, Burch, & Adams, 2016).

Os EL mais inspiradores e carismáticos podem ser especialmente essenciais em situações de crise ou aquando o surgimento de grandes oportunidades, quando as emoções são suscetíveis de estar intrinsecamente mais envolvidas (Conger, 2011). É reconhecido que os líderes tem de ser carismáticos para que os subordinados os sigam nas suas visões, afirmando-se o afeto como essencial para estas relações de líder-seguidor (Bass & Riggio, 2006).

As emoções dos líderes estão definitivamente, e de forma simultânea, presentes nos líderes e nos seus subordinados, e é neste sentido, que se torna particularmente importante que os líderes consigam gerir constantemente as suas emoções, para que o seu comportamento se adeque ao esperado de um líder e, principalmente, porque influenciam diretamente não apenas o desempenho dos seus subordinados, mas de toda a organização (Lazanyi, 2009).

Newcombe e Ashkanasy (2002) demonstraram como as emoções influenciam o modo como os subordinados percebem os seus líderes, descobrindo que as expressões dos líderes recebem mais peso do que o conteúdo das suas mensagens, afirmando assim, as expressões emocionais dos líderes como essenciais quando os subordinados interpretam a sua sinceridade (Humphrey, 2002, Dasborough & Ashkanasy, 2002). “As emoções de um líder tem, de facto, efeitos nos seus subordinados” (Lazanyi, 2009, p.105).

Assim, líderes que se sentem animados, entusiasmados e enérgicos, AP, são por si só suscetíveis de energizar igualmente os seus seguidores, da mesma forma que líderes que se sentem angustiados e hostis, AN, tendem a ativar emoções negativas nos seus seguidores (Lazanyi, 2009). E, “especificamente, as experiências afetivas negativas têm maior influência sobre a frustração (emoção negativa) dos subordinados do que as

positivas sobre o otimismo (emoção positiva) ”(McColl-Kennedy & Anderson, 2002, p.555).

Neste sentido, chegou mesmo a ser comprovado por Lyons e Schneider (2009) que os indivíduos expostos a um líder transformacional sentiriam a diminuição do *stress* relacionado com o AN, comparativamente com os subordinados expostos a uma liderança transacional, da mesma forma que, por sua vez, também sentiriam a diminuição do AN comparativamente às condições transacionais, e ainda, e inesperadamente, o EL não teve qualquer influência sobre o AP.

McColl-Kennedy e Anderson (2005) provaram ainda, num outro estudo, que líderes femininas com o EL transformacional, tiveram o conjunto de probabilidades mais favorável de influência nas emoções positivas dos subordinados. Este estudo mostrou que a combinação do impacto do género do líder sob as emoções nos subordinados não pode ser tida em conta de forma descontextualizada de outros vastos fatores, sendo portanto uma interação, não linear, mais complexa do que apenas a combinação do género do líder e do EL.

Square, Least, e Path (2016), no seu estudo com a finalidade de identificar a influência do EL sobre a satisfação dos subordinados, comprovaram que o EL transformacional teve influência significativa positiva na satisfação dos subordinados, o que contribui necessariamente para o aumento do AP.

Mais recentemente, os estudos desenvolvidos por Zineldin (2017) e Girma (2016) apresentaram ainda a importante conclusão de que, os comportamentos e emoções dos líderes são cruciais por serem influenciadores da satisfação dos funcionários, do esforço adicional e da eficácia, melhorando assim, a saúde psicológica da organização.

2.6. Problemas ligados à mensuração do conceito.

A maioria dos instrumentos de medida das emoções consiste numa lista de adjetivos que descrevem estados afetivos. Mas a utilização dos instrumentos¹³ referidos traz um certo número de dificuldades. A análise dos dados que eles fornecem deveria, em teoria, permitir distinguir os verdadeiros efeitos afetivos dos rodeios sistemáticos de resposta e do erro aleatório (Green, Salovey, & Truax, 1999). Mas, na prática, a utilização

¹³ Ver Apêndice G, lista de alguns instrumentos de medida analisados para o presente trabalho.

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

desses instrumentos tem um certo número de limitações (Larsen, Diener, & Lucas, 2002), conforme se descremina no Quadro 6.

Quadro 6. Limitações à mensuração do constructo.

Limitações ligadas à utilização de instrumentos de medida das emoções	Baseiam-se no postulado que os indivíduos são capazes de relatar as suas próprias emoções.
	Baseiam-se no postulado que os indivíduos não sentem receio de expor as suas emoções a partir de um instrumento de medida.
	Pode estabelecer-se um certo número de rodeios cognitivos ligados à utilização deste tipo de instrumentos, designadamente no que se refere à utilização ou não itens extremos numa escala.
	A própria resposta ao questionário em si, o questionário pode ser maçador, por ser demasiado extenso, ou o individuo não estar nas melhores condições para o preencher e neste sentido, pode por si próprio gerar respostas viciadas.
	A própria conceção do questionário como instrumento de medida, e toda a questão da conceptualização que lhe está subjacente
	A conceção das escalas destes instrumentos. Diferentes escalas irão levar, consequentemente, a uma alteração de resultados obtidos para um mesmo contexto conceptual.

Fonte: Adaptado de Delobbe, Herrbach, Lacaze e Mignonac (2005).

CAPÍTULO 3.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS.

3.1. Introdução.

Depois de terminada a revisão da literatura da parte conceptual do trabalho, que permite, através da recolha de informação pertinente de outras investigações sobre o tema, responder à problemática em análise (Freixo, 2012), é fundamental fazer a ligação com a parte metodológica, a fim de encontrar um nexo de causalidade entre as variáveis em análise, para assim, confirmar ou infirmar as hipóteses da investigação e encontrar respostas para as questões formuladas.

Neste Capítulo são apresentadas as hipóteses, questões derivadas e QC da presente investigação, são especificadas as técnicas, os métodos e os procedimentos escolhidos para a obtenção dos resultados, bem como, a sua justificação, sendo ainda feita, através da estatística descritiva, a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo.

Para caracterizar a amostra fez-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição.

3.2. Método de abordagem ao problema e justificação.

Na presente investigação, o método a usar será o estudo correlacional¹⁴, uma vez que o "investigador verifica a natureza (força e direção) das relações que existem entre determinadas variáveis" (Fortin, 1999, p.173), permitindo explorar a relação entre essas variáveis que não podem ser analisadas experimentalmente, e assim, estabelecer relações mais definitivas entre elas por meio da verificação de hipóteses de associação.

"A definição do problema, amostra e seleção do instrumento, recolha, análise e interpretação dos dados" (Freixo, 2012, p.141) são aspetos chave deste método, assim como a escolha das variáveis "em função do quadro teórico e da variação ou da mudança que podem exercer umas sobre as outras" (Fortin, 1999, p.178), e por conseguinte, aspetos basilares deste trabalho.

¹⁴ "Os estudos de tipo correlacional têm por objetivo examinar as relações entre variáveis" (Fortin, 1999, p.173).

Relativamente ao modo de abordagem, classifica-se como investigação quantitativa, uma vez que se constitui como um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, sendo baseado na observação de acontecimentos e de fenómenos, que existem independentemente do investigador, e tem como objetivos “contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos; oferecendo também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos” (Freixo, 2012, p.172).

3.3. Questão central e questões derivadas.

Para se consubstanciar o objetivo geral e operacionalizar a investigação, importa basear o desenvolvimento do trabalho através da formulação da seguinte QC:

Qual a influência dos EL usados pelos Cmdt de PTer da GNR nas EA dos militares da GNR do serviço territorial?

Com vista a dar resposta à QC, foram formuladas as seguintes questões derivadas de investigação:

Questão derivada (QD) 1: Qual o EL tendencial dos Cmdt de PTer do CTer Braga?

QD 2: Qual o EL preditor de AP?

QD 3: Qual o afeto que mais expressivamente caracteriza os militares do CTer Braga?

3.4. Hipóteses da investigação.

Apresentadas as questões derivadas e a QC, importa identificar as hipóteses da investigação que, ao serem confirmadas ou infirmadas, contribuirão para a elaboração das respostas às questões enunciadas. Assim, formularam-se as seguintes hipóteses¹⁵:

Hipótese (H) 1: A tendência do EL dos Cmdt de PTer do CTer Braga é o ELP.

H 2: O EL dos Cmdt PTer mais expressivamente identificado pelos Subordinados é igual ao EL percebido pelos próprios Cmdt.

H 3: O ELP é preditor de AP.

¹⁵ Na construção das hipóteses foram tidas em conta as seguintes recomendações: a relação de causalidade, entre a predição que a variável independente poderá causar na variável dependente, assim como o sentido da relação (diferença significativa, ou correlação significativa), obtidas por dedução de uma afirmação teórica mais geral, para o contexto específico desta investigação; a verificabilidade pois contém variáveis que são mensuráveis e que podem ser analisadas estatisticamente; dentro dos possíveis, a consistência teórica com outras investigações; e a sua plausibilidade, pois apenas se consideraram as hipóteses pertinentes para conseguir responder aos objetivos da investigação (Freixo, 2012, p.195).

H 4: O ELD é preditor de AN.

H 5: O ELPD é preditor de AP.

3.5. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.

De acordo com as orientações de Fortin (1999), e tendo em consideração o tipo de investigação, “são empregues meios de colheita de dados quantitativos e análises multivariadas compreendendo diversas estimações estatísticas da correlação” (Fortin, 1999, p.178), decorrendo deste facto a escolha pela utilização de inquéritos por questionário.

Quivy e Campenhoudt (2008) exortam o papel do procedimento na investigação científica, definindo-o como “uma forma de progredir em direção a um objetivo”(Quivy & Campenhoudt, 2008, p.25), que assenta em três princípios basilares (não dependentes e que se constituem mutuamente), nomeadamente: a rutura¹⁶, a construção¹⁷ e a verificação¹⁸, como meio de garantir a fidelidade essencial na prossecução da investigação.

3.5.1. Inquéritos por questionários.

O inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a uma situação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.188), sendo do tipo estruturado, pois, limita o sujeito às questões formuladas, estando estas concebidas com o objetivo de colher informação factual sobre os indivíduos, acontecimentos e atitudes (Fortin, 1999).

O inquérito por questionário¹⁹ utilizado neste estudo está dividido em três partes; (a) Caracterização Sociodemográfica; (b) PANAS; e (c) EL.

¹⁶ “Consiste em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão que compreendemos as coisas. A rutura é, portanto primeiro ato constitutivo do procedimento científico” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.26).

¹⁷ “A rutura só pode ser efetuada a partir de um sistema conceptual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.26).

¹⁸ “Uma proposição só tem direito a estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos. Este teste pelos factos é designado por verificação ou experimentação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.26).

¹⁹ Inquéritos utilizados disponíveis nos Apêndices H e I.

Por forma a estruturar e explicitar de forma clara os conceitos, dimensões, e indicadores, base estrutural da presente investigação, elaborou-se o quadro conceptual (Fortin, 1999) presente no Apêndice C.

3.5.1.1. Mensuração das Experiências Afetivas.

Na segunda parte (b) deste inquérito, adotamos como medida do conceito EA a PANAS, uma escala desenvolvida por Watson, Clark e Tellegen (1988) para medir o AP e o AN, definidos como indicadores, que descrevem as EA dos indivíduos. O AN elevado reflete desprazer e mal-estar subjetivo, incluindo emoções como medo, nervosismo e perturbação. O AP elevado reflete prazer e bem-estar subjetivo, incluindo emoções como entusiasmo, inspiração e determinação.

Esta escala tem sido validada em várias culturas e em diferentes línguas pelo mundo e os resultados têm demonstrado boas qualidades psicométricas (validade de conceito, convergente e discriminante) (Terracciano, McCrae, & Costa, 2003). Porém, a tradução semântica das emoções não é um processo unívoco, sendo que, há emoções que podem ter várias traduções possíveis. Outras emoções têm uma tradução direta mas podem ter conteúdos semânticos múltiplos e distintos entre diferentes línguas (Galinha & Ribeiro, 2005). É necessário ter em conta estes aspetos da tradução das emoções quando se realiza a adaptação de escalas originárias de línguas diferentes, aspetos que procurámos ter em conta na presente investigação.

Neste sentido, foi usada a PANAS adaptada para a população portuguesa, adaptada por Galinha e Ribeiro (2005), que tiveram a preocupação de respeitar as especificidades da língua portuguesa. Assim, ao invés de procederem à simples tradução das 20 emoções que constituem a escala, optaram por desenvolver um processo idêntico ao originalmente realizado por Watson, Clark, e Tellegen (1988) para a construção da PANAS. Partiram da tradução dos 60 itens originais de Zevon e Tellegen (1982) e seguiram o processo de seleção das 20 emoções que constituem a escala final, tal como os autores da PANAS original. O processo de seleção das emoções consistiu em escolher os itens com os pesos fatoriais principais mais elevados na sua dimensão e, simultaneamente, com o menor peso fatorial secundário na outra dimensão.

A versão portuguesa da PANAS constitui uma escala de afeto com boas qualidades psicométricas, verdadeiramente adaptada ao léxico português, cujos itens representam as mesmas categorias de emoções da versão inglesa (Galinha & Ribeiro, 2005). Assim, a

PANAS versão portuguesa não constitui uma tradução literal das emoções da versão inglesa. Apesar do processo de adaptação da versão portuguesa da PANAS ter a vantagem de selecionar os itens²⁰ mais adequados ao léxico português, tem a limitação de dificultar a equivalência métrica de medida com a versão inglesa, porque nem todos os itens têm uma tradução direta (Galinha & Ribeiro, 2005).

3.5.1.2. Mensuração dos Estilos de Liderança.

Para operacionalizarmos a mensuração dos EL no contexto do CTer Braga, optou-se, como resultado da revisão da literatura, por dividir a dimensão em três medidas quantificáveis, indicadores, sendo eles o ED, EP e EPD (Vieira, 2002).

O modelo a aplicar para medir o constructo, na terceira parte do questionário (c), será o Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012), mais precisamente os indicadores respeitantes à dimensão já especificada, sendo utilizados, portanto, para o total dos 3 indicadores um número de 10 itens²¹ que descrevem comportamentos do líder relativamente aos seus subordinados e às tarefas.

Apesar deste modelo ter sido estruturado, para definir um “padrão de referência para obtenção de desempenhos superiores no Exército Português” (Rouco, 2012, p.323) e não na GNR, pode ser utilizado nesta investigação devido ao contexto militar em que a GNR enquanto organização se fundamenta, e aos vários estudos que têm sido feitos com base neste instrumento, inclusive, a sua aplicação na GNR²².

3.5.1.3. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.

O inquérito final, apesar de constituído por questionários já validados e aplicados, foi sujeito a validação por uma comissão de especialistas doutorados.

Antes de ser aplicado, passou ainda por uma etapa de pré-teste realizado na Escola da Guarda, a uma amostra de 25 elementos, composta por 10 Sargentos e 15 Guardas. Na realização do pré-teste o tempo médio de preenchimento foi de 5 minutos e nenhum dos inquiridos levantou dúvidas quanto ao seu preenchimento ou compreensão dos itens.

No Quadro 7 pode observar-se, por indicador, os valores do alfa de *Cronbach* (α) dos dois instrumentos de medida utilizados para medir EA e EL. Os valores do α , nas

²⁰ Ver Apêndice C – discriminação dos itens referidos.

²¹ Ver Apêndice C – discriminação dos itens referidos.

²² “Modelo de Gestão de Competências de Liderança para a Guarda Nacional Republicana”, trabalho de investigação aplicada desenvolvido por Marques (2013).

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

várias dimensões dos nossos instrumentos de medida, encontram-se entre 0,81 e 0,94, pelo que devem ser considerados bons²³ no caso do AP,NA,ELPD e ELD e excelente²⁴ no caso do ELP.

Quadro 7. Valor α por indicador.

Dimensão	Indicador	Itens	α
Afeto	AP	4,6,8,11,13,14,16,18,20,22	0,86
	AN	5,7,9,10,12,15,17,19,21,23	0,85
EL	ELP	24,25,26	0,94
	ELPD	27,28,29	0,89
	ELD	30,31,32,33	0,81

3.6. Amostragem, composição e justificação.

Como universo deste estudo, observando o seu contexto específico, consideramos ser a GNR enquanto instituição na sua totalidade, constituindo-se como população alvo, o CTer de Braga, por se entender a execução de um Estudo de Caso²⁵, tanto pela facilidade de estudo devido à proximidade espacial, como pela delimitação da aplicação do instrumento de medida, um vez que, se necessário fosse, teriam de ser distribuídos em todos os PTer do CTer Braga presencialmente. Contudo, o motivo mais relevante para a opção em questão prende-se com o intuito da investigação. Não poderiam ser avaliados PTer descontextualizados, pois, não poderíamos tratar dois PTer como iguais por terem tendencialmente o mesmo EL. Não poderiam ser calculadas estatísticas de um conjunto genérico de inquiridos. Para o estudo em questão pretendeu-se, precisamente, analisar cada PTer no seu contexto real do CTer Braga, ou seja, cada Cmdt PTer relativamente aos seus subordinados.

Por forma a calcular a dimensão da amostra (n) da população finita, PTer pertencentes ao CTer Braga, que pretende estimar uma proporção da população (p), utilizou-se a equação presente na Figura 3, que garante um nível de confiança (λ) e um nível de erro (ϵ):

²³ Os resultados do valor do α devem ser considerados bons entre 0,8 e 0,9 (Hill & Hill, 2012, p.149).

²⁴ Os resultados do valor do α devem ser considerados excelentes se superiores a 0,9 (Hill & Hill, 2012, p.149).

²⁵ Um Estudo de Caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”(Yin, 2001, p.32).

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Figura 3. Dimensão da amostra para uma população finita.

Fonte: Sarmento (2013, p.91).

Sendo assim, em concordância com o total de efetivos, temos uma população alvo de 22 Sargentos com funções de Cmdt PTer e 533 Subordinados, por se tratar de uma amostra estratificada²⁶ pelos pressupostos suprarreferidos.

Como se pretende que a validade do estudo seja importante, ou seja, um nível de confiança $\lambda = 95,46\%$ e um nível de precisão de $\varepsilon = 5\%$ ou 10% , a distribuição normal toma o valor de $Z_{\alpha/2} = 1,96$, e a proporção $p = 0,25$. Sendo que N , universo, para o presente estudo será 533.

Depois de efetuados os cálculos, constatou-se que no caso dos Sargentos, $n = 9$ e no caso dos Subordinados $n = 217$.

Quanto aos totais de efetivos em estudo, foram alvo, o total da população em questão, 22 Cmdts PTer e 533 Subordinados, tendo obtido um total de respostas final de 17 Cmdts PTer e 273 Subordinados, pode ver-se detalhadamente a relação entre efetivo e respostas obtidas na Figura 4.

²⁶ “A amostragem estratificada consiste em especificar quantos elementos da população são retirados de cada estrato (...) porque a população pode ser composta por subpopulações ou estratos bem definidos” (Sarmento, 2013, p.81).

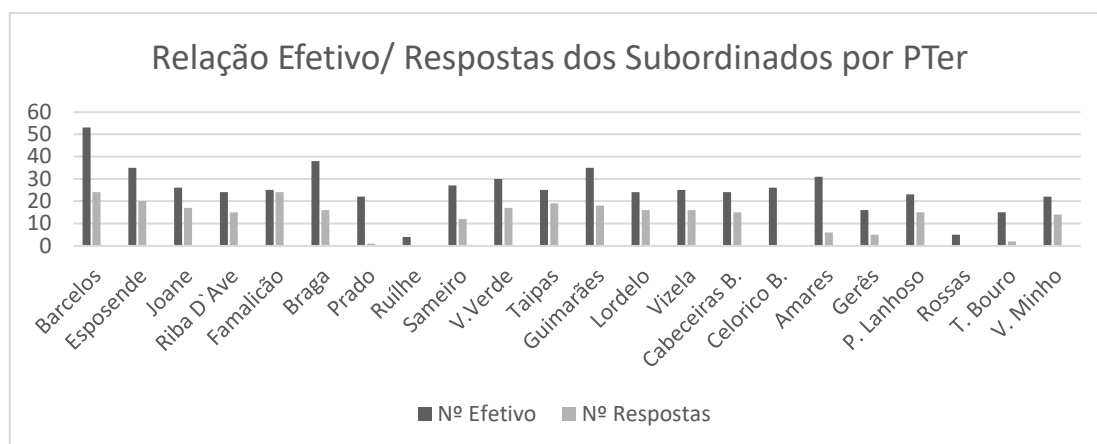


Figura 4. Relação Efetivo/ Respostas dos Subordinados por PTER.

3.7. Meios e procedimentos de recolha e análise de dados.

A sustentação teórica foi semelhante àquela utilizada na revisão da literatura, bem como nos já referidos quadros conceptuais da estrutura do trabalho presentes nos Apêndice B e C, tendo nesta fase como foco principal, as publicações de referência em áreas de metodologia científica e análise estatística.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, depois de construídos, validados e pré-testados, foram distribuídos e aplicados diretamente para preenchimento, em todos os PTER do CTER Braga, consoante a disponibilidade dos Cmdts de PTER, entre os dias 20 de março e 7 de abril de 2017.

De seguida os dados obtidos a partir dos inquéritos foram transcritos para formato Excel, por forma a ser possível o seu tratamento em *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Posteriormente, analisou-se estatística e analiticamente esses dados, designadamente, análise descritiva entre a auto e hétero perceção dos EL e a verificação dos diferentes valores associados às variáveis em estudo. Pretendeu-se, com estes procedimentos, dar resposta às hipóteses apresentadas, responder às questões da investigação, e consequentemente, dar sustentabilidade e fundamentação às conclusões.

Os meios tecnológicos tiveram um papel fulcral na elaboração desta investigação, servindo a internet como meio primário de pesquisa e comunicação com as diversas entidades intervenientes neste trabalho, a suíte de produtividade Microsoft Office, para a redação escrita de todo o trabalho (Word), assim como para a elaboração dos quadros e figuras (Excel). No que diz respeito ao tratamento e à análise estatística dos dados recolhidos pelo inquérito por questionário, foi utilizado o programa SPSS, da IBM, na

sua versão 24, através da aplicação das estatísticas descritivas - média, desvio padrão, mínimo e máximo - e estatísticas indutivas- correlação de *Bravais-Pearson* e regressão linear múltipla.

CAPÍTULO 4.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

4.1. Introdução.

Neste Capítulo, será apresentado todo o trabalho de campo desenvolvido, os resultados e a análise dos dados recolhidos.

Inicia-se com a análise sociodemográfica da amostra; e seguidamente a análise descritiva das dimensões dos conceitos em estudo²⁷, de forma específica e pormenorizada, por PTer, bem como das diferenças entre a percepção dos Subordinados quanto aos comportamentos de liderança dos seus Cmdt, e dos próprios; e por fim a análise às relações significativas entre as variáveis em estudo.

As análises elaboradas ao longo deste Capítulo permitirão confirmar ou infirmar as hipóteses da investigação, responder de forma sustentada às questões lançadas no início do trabalho, assim como, fundamentar as conclusões.

4.2. Codificação das variáveis.

De forma a conseguirmos fazer a análise estatística no SPSS, e consequentemente a análise do presente estudo, foram constituídas 5 variáveis através da média (X_m) dos vários itens dos 5 indicadores em estudo.

As variáveis definidas foram codificadas conforme consta no Quadro 8, sendo que, esse código passará a ser usado na elaboração de todos os quadros deste Capítulo.

Foram também codificados, os nomes dos PTer²⁸, sendo-lhes atribuídos um número, de forma aleatória (ex: PTer Trafaria - PTer1), de modo a manter a confidencialidade dos dados, uma vez que o interesse da investigação é apenas estudar os comportamentos verificados e suas relações e não a sua correspondência com determinado indivíduo inquirido (Freixo, 2012).

²⁷ Ver Apêndice C – discriminação dos conceitos, dimensões e indicadores em estudo.

²⁸ Essa chave de codificação não estará disponível no presente trabalho por motivos de confidencialidade.
OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

Quadro 8. Codificação das variáveis.

Código	Variável	Código	Variável
AP	Afeto Positivo	ELP	Estilo de Liderança Participativo
AN	Afeto Negativo	ELPD	Estilo de Liderança Por Delegação
		ELD	Estilo de Liderança Diretivo

4.3. Caracterização sociodemográfica da amostra.

A primeira parte dos inquéritos²⁹ permite-nos fazer a caracterização sociodemográfica da amostra. Os dados escolhidos para este pressuposto prendem-se principalmente com o facto da especificidade da temática em questão, pelo que, muitos outros dados que poderiam ter aqui sido questionados foram postos de parte em prol da confidencialidade do inquérito, e para assegurar que não haveria qualquer tipo de constrangimento por parte dos inquiridos, uma vez que o estudo pretende analisar cada Pter especificamente, neste sentido, se outros dados sociodemográficos fossem interrogados, poderia levar a que os indivíduos em questão receassem ser facilmente identificados.

Assim sendo, quanto ao género dos inquiridos, relativamente aos Subordinados, verifica-se que 92,7% (253) são do género masculino, e 7,3% (20) do género feminino. Relativamente ao mesmo parâmetro, 100% (17) dos Cmdt Pter inquiridos são do género masculino.

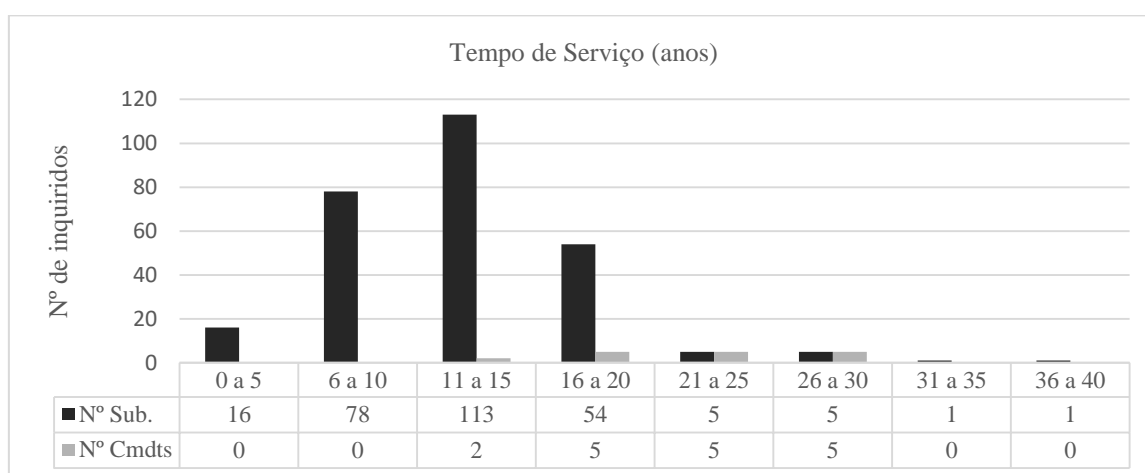


Figura 5. Relação de tempo de serviço dos inquiridos.

²⁹ Ver Apêndices H e I, inquéritos usados na presente investigação.

Relativamente ao tempo de serviço, como apresenta a Figura 5, verifica-se uma ligeira diferença entre a tendência central do tempo de serviço dos Cmdt PTer, que tem o seu foco de respostas entre os 16 e os 30 anos de serviço e os Subordinados, que concentram as suas respostas entre os valores de 6 a 20 anos de serviço.

Foram alvo do estudo todos os PTer do CTer Braga, sendo as respostas obtidas, por PTer, as que se demonstraram na Figura 4, onde se apresenta a relação entre respostas obtidas e efetivo para cada um dos PTer alvo.

Devido ao número reduzido de efetivo, ou falta de respostas substanciais, quer por parte dos Subordinados quer por parte dos Cmdt, 7 PTer foram excluídos para a fase posterior de análise e discussão de resultados, nomeadamente: PTer Amares; PTer Celorico de Basto; PTer Prado; PTer Gerês; PTer Ruilhe; PTer Rossas; e PTer Terras de Bouro.

Como se pode observar no Capítulo anterior, na Figura 4, o PTer Barcelos é o que tem maior número de efetivo (53) e o PTer Póvoa do Lanhoso será, dos PTer a ser estudados, o que tem menor número de efetivo (23). Relativamente ao número de respostas, o PTer Barcelos e o PTer Famalicão, em igual número, foram os PTer através dos quais se obteve maior número de respostas (24). O PTer Sameiro será aquele que, dentro do conjunto do PTer selecionados para o estudo, terá menor número de respostas (12).

4.4. Estatísticas descritivas das variáveis dependentes.

“É essencial apresentar estatísticas descritivas e não só estatísticas indutivas porque os dois tipos de estatísticas fornecem tipos de informação diferentes” (Hill & Hill, 2012 p.355). Neste sentido, serão apresentadas informações detalhadas sobre as variáveis em estudo que se consideraram pertinentes analisar, por PTer. Serão analisadas a Média (\bar{X}), o Desvio-padrão (S), o Mínimo (m), e o Máximo (M), no caso dos Subordinados, sendo que, no caso dos Cmdt PTer, por motivos de amostra (n), a mesma análise não faria sentido, referindo-se portanto apenas o valor da variável em questão.

4.4.1. Análise descritiva das variáveis dependentes – AP.

O Quadro 9 apresenta as diferenças de valor da variável AP por PTer, relativamente aos Subordinados e aos Cmdt.

Quadro 9. Relação de AP por PTer (n=258).

PTer		1	2	3	4	5	6	9	
Cmdt		2,80	4,00	3,90	3,10	4,70	3,70	3,60	
Subordinados	Xm	2,88	3,16	3,49	3,40	3,18	3,30	2,87	
	n	24	20	17	15	24	16	12	
	S	0,53	0,70	0,32	0,36	0,90	1,02	0,67	
	m	1,80	1,90	2,90	2,90	1,00	1,00	1,80	
	M	3,80	5,00	4,00	4,20	4,00	4,70	3,70	
PTer		10	11	12	13	14	15	19	22
Cmdt		3,60	4,20	3,80	2,70	3,80	4,20	3,90	2,90
Subordinados	Xm	3,38	3,54	3,79	3,18	3,25	3,21	3,24	3,01
	n	17	20	18	16	16	15	15	14
	S	0,56	0,34	0,39	0,63	0,83	0,85	0,44	0,75
	m	2,00	2,80	3,10	1,30	1,30	2,00	2,70	1,20
	M	4,00	4,10	4,40	1,30	4,00	5,00	4,40	4,30

Verifica-se que o valor de AP do Cmdt PTer 5 foi o mais elevado (4,70), não coincidindo com o valor Xm mais elevado dos Subordinados que se revela no PTer12 (3,79). Por sua vez, o valor mais baixo de AP (2,70) nos Cmdt PTer surge no PTer 13, mais uma vez, não coincidindo com valor com as mesmas características entre os Subordinados (2,87) que surge no PTer 9.

Através do valor do S verifica-se que o PTer 3 (0,32) foi aquele que teve maior homogeneidade da Xm de respostas dos Subordinados e o PTer 6 (1,02), pelo contrário, o PTer onde houve maior discrepância.

Atingiu-se ainda como valor M mais elevado de AP a plenitude dos 5 valores no PTer 2, sendo que, o valor m mais baixo de 1, foi identificado de igual forma nos PTer 5 e 6.

A discrepância entre valores, Xm, M e m entre PTer, por Cmdt ou Subordinados, leva-nos ao encontro da revisão da literatura apresentada previamente, uma vez que, “a interioridade humana é adaptada, através de um caminho subjetivo, a contextos e situações ao longo do tempo, as quais, posteriormente são encontradas em colocações organizacionais” (Verdinelli, et al., 2007, p.3), sendo portanto, impraticável obter valores sem qualquer tipo de discrepância ou S numa variável tão subjetiva quanto os afetos.

É ainda importante referir que, tal como explicitado na revisão da literatura, indivíduos com alto nível de AP, vivenciam episódios frequentes e intensos de prazer, e por conseguinte, consideram-se mais felizes, entusiastas e confiantes (Lyubomirsky et al.,

2005, Girma, 2016, Zineldin, 2017), no Quadro 9 pode observar-se que, embora o m seja encontrado nalguns PTer com o valor de 1, o valor Xm mais reduzido é 2,87, ora, se inserirmos este valor no contexto da escala atribuída aos itens do inquérito (de 1 a 5), pode considerar-se um valor acima do que seria o valor médio (2,5) pelo que poderemos considera-lo como valor de AP alto.

4.4.2. Análise descritiva das variáveis dependentes – AN.

O Quadro 10 apresenta as diferenças encontradas relativamente à variável AN por PTer, relativamente aos Subordinados e aos Cmdt.

Verifica-se o valor mais elevado de AN dos Cmdt no PTer 5 (3,20), não coincidindo com o valor Xm mais elevado dos Subordinados que se revela no PTer 6 (2,15).

O valor mais baixo de AN dos Cmdt (1), surge no PTer 11, por sua vez, o valor mais baixo Xm de AN entre os Subordinados (1,46) surge no PTer 10.

Através do valor do S verifica-se que o PTer 12 (0,30) foi aquele que teve maior homogeneidade da Xm de respostas dos Subordinados e o PTer 6 (0,69), pelo contrário, o PTer onde houve maior discrepância. É de salientar que já relativamente à variável AP tinha sido este o PTer com maior valor S.

Quadro 10. Relação de AN por PTer (n=258).

PTer		1	2	3	4	5	6	9		
Cmdt			1,50	1,40	2,20	1,50	3,20	1,60	1,40	
Subordinados	Xm		1,75	1,57	1,98	1,67	1,91	2,15	2,08	
	n		24	20	17	15	24	16	12	
	S		0,59	0,47	0,47	0,51	0,63	0,69	0,67	
	m		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,10	1,20	
	M		3,00	3,00	2,90	2,80	3,60	4,20	3,40	
PTer		10	11	12	13	14	15	19	22	
Cmdt			1,10	1,00	1,60	1,40	1,20	1,40	1,40	2,70
Subordinados	Xm		1,46	2,01	1,74	1,57	1,92	2,03	1,77	2,18
	n		17	20	18	16	16	15	15	14
	S		0,45	0,44	0,30	0,48	0,61	0,54	0,38	0,64
	m		1,00	1,00	1,10	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	M		2,40	3,00	2,20	2,50	3,20	3,10	2,30	3,10

O valor M mais elevado de AN (4,20) surge no PTer 6, o mesmo já referenciado por ter, entre os Subordinados, também o valor Xm mais elevado. E o valor m mais baixo surge de igual forma entre vários PTer, pelo que não se considera relevante destacar nenhum.

Sendo AN uma dimensão geral da angústia e do desagradável que subsume uma variedade de estados de humor, e sendo o AN alto caracterizado por estados aversivos como o nervosismo e o *stress*, podendo ser, o baixo nível de AN, um estado de apatia ou depressão (Watson et al., 1988), é também importante referir que o valor Xm mais elevado foi de 2,18, o que será abaixo do valor considerado médio (2,5), pelo que poderemos enquadrar os valores de AN no parâmetro do baixo AN.

O posicionamento adequado deste tipo de afeto, uma vez que o alto valor deste tipo de emoções pode ser prejudicial ao bem-estar coletivo, é de facto aquele que se obteve. É, contudo, de referir que não será também desejável um valor demasiado diminuto desta variável, uma vez que o seu baixo valor nos remete para um estado de apatia e depressão, pormenor importante referir após verificados 12 dos 15 PTer onde o m foi de valor 1.

4.4.3. Análise descritiva das variáveis dependentes – ELP.

O Quadro 11 apresenta a estatística aplicada à variável ELP, por PTer, relativamente aos Subordinados e aos Cmdt.

Quadro 11. Relação de ELP por PTer (n=258).

PTer		1	2	3	4	5	6	9	
Cmdt		3,33	4,33	4,33	3,00	4,00	4,00	4,00	
Subordinados	Xm	3,49	3,68	3,90	3,71	2,97	3,69	2,75	
	n	24	20	17	15	24	16	12	
	S	0,77	0,70	0,52	0,70	1,55	1,01	1,32	
	m	1,00	2,67	3,00	2,33	1,00	1,67	1,00	
	M	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	
	PTer	10	11	12	13	14	15	19	22
Cmdt		4,33	4,33	4,00	,00	3,33	4,33	4,67	4,33
Subordinados	Xm	4,00	3,80	4,11	3,48	3,46	3,42	3,76	2,76
	n	17	20	18	16	16	15	15	14
	S	0,71	0,98	0,40	1,05	0,93	1,05	0,81	1,49
	m	2,33	1,33	3,00	1,00	1,00	1,00	2,67	1,00
	M	5,00	5,00	4,67	5,00	4,00	4,67	5,00	5,00

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

Destaca-se, relativamente ao ELP, o PTer 19 (4,67) com o valor mais elevado no caso dos Cmdt, não coincidindo com o valor mais elevado Xm nos Subordinados (4,11) aferido no PTer 12. Os valores mais baixos foram obtidos, nos Cmdt, nos PTer 4 e 13, ambos com o mesmo valor (3), e no caso dos Subordinados no PTer 22 (2,76).

Através do valor do S verifica-se que o PTer 12 (0,40) foi, uma vez mais, aquele que teve maior homogeneidade da Xm de respostas dos Subordinados e o PTer 5 (1,55), de forma expressiva, o PTer onde houve maior discrepância entre valores.

Não são de salientar valores m e M por PTer uma vez que, em ambos os casos, se repetem entre PTer, contudo, destaca-se o fato de existirem vários valores m e M de valor mínimo (1) e máximo (5) possíveis pela escala, e especificamente os caso dos PTer 5, 13 e 22, conterem tanto o m de valor mais baixo possível (1), como o valor M de valor mais alto possível (5).

4.4.4. Análise descritiva das variáveis dependentes – ELPD.

O Quadro 12 apresenta a estatística aplicada à variável ELPD, por PTer, relativamente aos Subordinados e aos Cmdt.

Quadro 12. Relação de ELPD por PTer (n=258).

PTer		1	2	3	4	5	6	9	
Cmdt		2,00	3,67	2,67	1,67	3,33	2,67	4,00	
Subordinados	Xm	3,10	3,05	3,25	3,11	2,69	3,15	2,44	
	n	24	20	17	15	24	16	12	
	S	0,65	0,83	0,70	0,83	1,34	0,91	1,40	
	m	1,00	1,33	1,33	1,67	1,00	1,33	1,00	
	M	4,33	5,00	5,00	4,00	4,67	5,00	4,67	
PTer		10	11	12	13	14	15	19	22
Cmdt		4,00	4,00	4,00	2,67	1,67	4,33	4,00	4,33
Subordinados	Xm	3,65	3,62	3,93	3,29	2,98	2,96	3,56	2,69
	n	17	20	18	16	16	15	15	14
	S	0,87	0,85	0,37	1,12	0,90	0,86	0,91	1,40
	m	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
	M	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,67

Destaca-se, relativamente ao ELPD, os PTer 15 e 22 com o valor mais elevado (4,33) no caso dos Cmdt, não coincidindo com o valor mais elevado Xm nos

Subordinados (3,93), aferido no PTer 12. Os valores mais baixos foram obtidos, no caso dos Cmdt, nos PTer 4 e 14, ambos com o mesmo valor (1,67), e nos casos dos Subordinados no PTer 9 (2,44).

O S permite-nos verificar que o PTer 12 (0,37) foi, uma vez mais, aquele que teve maior homogeneidade da Xm de respostas dos Subordinados, e os PTer 9 e 22 (1,40), de forma expressiva, os PTer onde houve maior discrepância entre valores.

Não são de salientar valores m e M por PTer uma vez que, em ambos os casos, se repetem entre PTer, contudo, destaca-se o fato de existirem vários valores m e M de valor mínimo (1) e máximo (5) possíveis pela escala, e ainda os casos do PTer 12, com o valor Xm mais alto, que contem o M de valor mais alto possível (5), e o PTer 9, com o valor Xm mais baixo, contem o m de valor mais baixo possível (1).

4.4.5. Análise descritiva das variáveis dependentes – ELD.

O Quadro 13 apresenta a estatística aplicada à variável ELD, por PTer, relativamente aos Subordinados e aos Cmdt.

Quadro 13. Relação de ELD por PTer (n=258).

PTer		1	2	3	4	5	6	9	
Cmdt		2,25	1,75	2,00	2,25	2,75	1,00	1,50	
Subordinados	Xm	2,25	1,98	1,97	2,32	3,04	2,17	2,56	
	n	24	20	17	15	24	16	12	
	S	0,87	0,83	0,70	0,62	1,43	0,90	0,97	
	m	1,00	1,00	1,00	1,25	1,00	1,00	1,00	
	M	5,00	3,50	3,00	3,25	5,00	3,75	4,00	
PTer		10	11	12	13	14	15	19	22
Cmdt		1,25	2,50	2,25	1,50	2,00	1,50	1,50	2,00
Subordinados	Xm	2,16	2,36	1,94	2,69	2,44	2,73	2,33	2,82
	n	17	20	18	16	16	15	15	14
	S	0,82	0,62	0,58	0,92	1,09	0,73	0,87	1,26
	m	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,75	1,00	1,00
	M	3,75	3,50	3,00	4,50	5,00	4,00	3,50	5,00

O valor mais elevado de ELD percebido pelos Cmdt verifica-se no PTer 4 (2,25), não coincidindo com o valor Xm mais elevado da hétero avaliação dos Subordinados que se revela no PTer 5 (3,04).

O S permite-nos verificar que os PTER 4 e 11 (0,62) tiveram maior homogeneidade de Xm de respostas dos Subordinados, e o PTER 5 (1,43), de forma expressiva, o PTER onde houve maior discrepância entre valores, de salientar que este PTER já tinha apresentado o valor S mais elevado para a variável ELP.

Destacam-se, os valores mais baixos de ELD, no caso dos Cmdt, no PTER 6 com o mínimo valor possível (1), e no caso dos Subordinados, no PTER 12 (1,94).

Não são de salientar valores m e M por PTER uma vez que, em ambos os casos, se repetem entre PTER, contudo, destaca-se o fato de existirem vários valores m e M de valor mínimo (1) e máximo (5) possíveis pela escala, e ainda os casos do PTER 12, com o valor Xm mais baixo de ELD, que contém o m de valor mais baixo possível (1), e o PTER 5, com o valor Xm mais alto, que contém o m de valor mais baixo possível (1) e o M de valor mais elevado possível (5).

4.4.6. Análise descritiva das variáveis dependentes – Totais.

A Figura 6 apresenta a Xm total das variáveis em estudo, sendo que, separadamente, Cmdt e Subordinados.

Como se observa pelos dados expostos, o AP atinge claramente valores mais elevados do que o AN, tanto nos Cmdt como nos Subordinados, o que se pode sustentar com o verificado na revisão da literatura, uma vez que a “composição afetiva ou um humor de grupo, que começa com as características afetivas dos membros do grupo, desenvolve um processo de contágio emocional, acesso, modelagem, e manipulação do afeto” (Verdinelli, et al., 2007, p.6).

Neste sentido, tendo os Cmdt um valor de AP mais elevado do que AN, seria exatamente de esperar que o mesmo sucedesse com os Subordinados, e tal como já fora provado nos estudos de McColl-Kennedy e Anderson (2002), Lazanyi (2009), Girma (2016) e Zineldin (2017), confirma-se a ideia de que existe forte influência das EA dos Cmdt para com as EA dos Subordinados.

É ainda de referir que os militares do CTER Braga, genericamente, experienciam mais expressivamente AP, do que AN, o que nos permite responder à QD1.

Salienta-se também que, em nenhum PTER, Cmdt ou Subordinados, foi identificado um valor de AN superior ao valor de AP, o que, segundo a revisão da literatura, será positivo, uma vez que o AP é caracterizado pelo “prazer e bem-estar subjetivo, incluindo emoções como entusiasmo, inspiração e determinação”(Galinha,

Pereira, & Esteves, 2014, p.54), o que necessariamente será proveitoso para a organização, uma vez que, essas “práticas, físicas ou comportamentais (emoções) reiteradas nas pessoas ao longo do tempo, coincidem com os ideais da sua própria comunidade” (Pussetti, 2015, p.31), sendo por demais explícito que numa instituição como a GNR o entusiasmo e a determinação serão cruciais no dia-a-dia dos militares.

Relativamente ao nível de perceção de EL, embora haja uma pequena variação de valores ($\leq 0,51$) entre a perceção dos Cmdt e dos Subordinados, os valores associados a cada EL, são sempre: superior para ELP; intermédio para ELPD; e inferior para ELD.

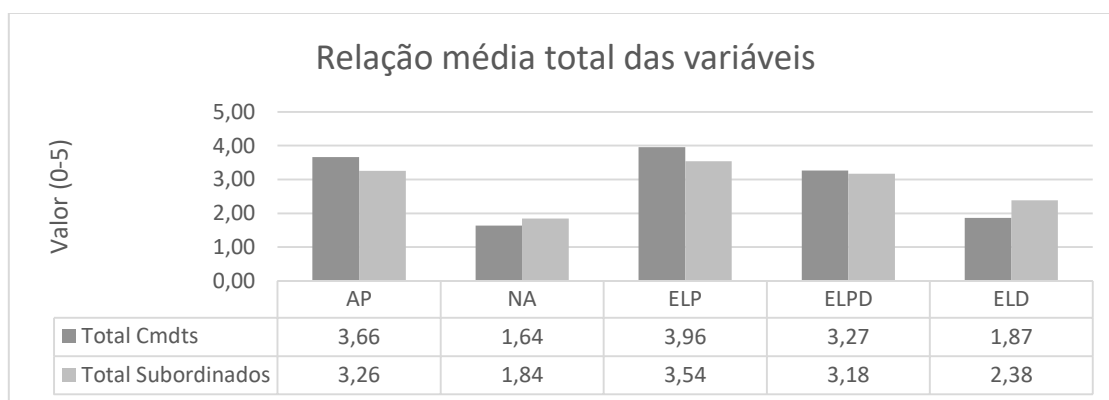


Figura 6. Relação Xm total das variáveis - Cmdt e Subordinados (n=258).

Esta relação entre EL permite-nos concretizar que, a tendência dos Cmdt PTer do CTer Braga é usar o ELP, o que confirma a H1 e converge para a resposta à QD3.

No Quadro 22 do Apêndice J, onde se apresenta a relação entre todas as variáveis por Cmdt e Subordinados, por PTer, é possível identificar que, em apenas 2 dos 15 PTer, há uma perceção diferente entre Subordinados e Cmdt relativamente ao EL mais expressivo. Como se destaca no Quadro 22, apenas os PTer 5 e 22, onde os Subordinados identificam como EL mais expressivo o ELD, existe esta diferença de perceção de EL entre os Cmdt e os Subordinados, uma vez que, os Cmdt destes PTer identificam, da mesma forma que todos os outros Cmdt de PTer, o seu EL mais significativo como o ELP. Este resultado permitir-nos-á infirmar a H2.

4.5. Estatísticas indutivas.

As estatísticas indutivas “permitem avaliar o papel de fatores ligados com o acaso quando estamos a tirar conclusões a partir de uma ou mais amostras de dados” (Hill &

Hill, 2012, p.193) fornecendo “informação sobre a aceitabilidade da hipótese operacional” (Hill & Hill, 2012, p.355).

Para verificarmos as diferenças significativas foi realizada a comparação múltipla de médias através do teste Tukey (t) que “é o mais resistente a desvios-padrão” (Maroco, 2003, p.133).

4.5.1. Correlação de *Bravais-Pearson* entre dimensões.

A Correlação de *Bravais-Pearson* é um método de análise que nos permite obter o coeficiente de correlação³⁰ entre variáveis, não permitindo, contudo, efetuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas, uma vez que apenas indica que os fenómenos analisados não estão indissolúvelmente ligados. Neste sentido, o coeficiente de correlação indica que a intensidade de uma variável é acompanhada tendencialmente pela intensidade da outra (Maroco, 2003).

O Quadro 14 apresenta o coeficiente de correlação³¹ entre as variáveis em estudo, que será importante analisar para as relações da presente investigação.

De acordo com o Quadro 14 verificamos que todos os indicadores associados às dimensões EL e ao Afeto, tem correlação significativa a 1%. Analisando os valores da correlação de *Bravais-Pearson* presentes no Quadro 14, temos como valor máximo (0,557) a relação entre a ELP e o AP, que traduz uma correlação significativa positiva, e como mínimo (-0,234) a relação entre o ELP e o AN, referente a uma correlação significativa negativa.

Considera-se que as dimensões dos conceitos Liderança e EA estão correlacionados de forma significativa, tendo valores moderados³² no caso das relações entre ELP e AP, e ELPD e AP, o que confirma a revisão da literatura, nomeadamente nos estudos supracitados de McColl-Kennedy e Anderson (2002), Girma (2016), Lazany (2009), e Zineldin (2017).

³⁰ “Indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis” (Hill & Hill, 2012, p.202), sendo portanto, a estatística que permite avaliar a magnitude e a direção da associação existente entre as duas.

³¹ Importa também referir, que o coeficiente de correlação só tem relevo “se for significativo ao nível de $\alpha < 0,05$, pois, podemos concluir que, provavelmente, o coeficiente de correlação do Universo não é zero” (Hill & Hill, 2012, p.202).

³² Considera-se como correlação moderada valores entre 0,40-0,69 (Bryman & Cramer, 1993).

Quadro 14. Correlação *Bravais-Pearson* entre os indicadores das dimensões Afeto e Liderança

n= 243		AP	AN
ELP	Correlação de <i>Bravais-Pearson</i>	,557**	-,234**
	Sig.	,000	,000
ELPD	Correlação de <i>Bravais-Pearson</i>	,501**	-,163**
	Sig.	,000	,009
ELD	Correlação de <i>Bravais-Pearson</i>	-,389**	,238**
	Sig.	,000	,000

Legenda: - A correlação é significativa no nível 0,01.**

Como se descreveu na revisão da literatura, por vezes no ELP “o elemento-chave é o reconhecimento da competência o que leva à motivação do liderado”(Melorose, Perroy, & Careas, 2013, p.7), neste sentido, e sendo o AP caracterizado por “episódios intensos e frequentes de prazer, alegria, entusiasmos, confiança e atividade”(Zanon, Bastianello, Pacico, & Hutz, 2013, p.193), é perceptível a correlação positiva confirmada entre ELP e AP, uma vez que haverá, desde logo, maior abertura à comunicação, troca de experiências e ideias entre Cmdt e Subordinados neste EL, e por conseguinte, maior sentimento de confiança e atividade por parte dos Subordinados.

Relativamente aos outros EL, de forma não significativamente menos expressiva surge o ELPD, com uma correlação significativa positiva com o AP, como se percebe, uma vez que este EL demonstra que “as pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades”(Melorose et al., 2013, p.7), causando efeito de confiança adjacente ao AP nos Subordinados.

Por sua vez, o ELD, caracterizado pela “transmissão direta aos Subordinados daquilo que se pretende que seja executado, como será executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, supervisionando, de perto, os Subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens”(Vieira, 2002, p.87), apresenta correlação significativa negativa com o AP, o que se percebe se analisarmos este EL como limitador ou inibidor da proatividade característica do AP.

Ainda assim, devemos olhar para estas dimensões como um todo inserido nos conceitos Liderança e EA por forma a não serem tiradas ilações precipitadas acerca dos valores apresentados no Quadro 14.

Como tal, ELP, ELPD e ELD serão, de seguida, utilizados como variáveis preditoras, a fim se verificar quais explicam significativamente AP e AN.

4.5.2. Regressão linear múltipla.

A regressão múltipla é uma técnica multivariada, cujo objetivo “é prever valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes”(Hill & Hill, 2012, p.207), permitindo o cálculo de um coeficiente de correlação múltipla³³entre estas.

Definimos então como variável dependente AP e AN e como variáveis independentes ELP, ELPD e ELD.

4.5.2.1. Regressão linear múltipla – AP.

Através do Quadro 15 é possível observar a relação dos indicadores da dimensão EL sobre a variável dependente AP.

Quadro 15. Regressão linear entre ELP, ELPD e ELD e AP (n= 243).

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
AP	(Constante)	2,067		8,121	0,00
	ELP	0,273	0,414	4,153	0,00
	ELPD	0,095	0,139	1,554	0,122
	ELD	-0,031	-0,043	-0,635	0,526
	R: 0,563; R ² : 0,317; R ² ajustado: 0,309				

A única variável da dimensão EL que representa um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a AP é a ELP (B= 0,273; β = 0,414; t= 4,153; ρ <0,01), estes preditores explicam 31,7% da variância do AP, tendo também uma correlação positiva considerável (R=0,563).

O ELPD e o ELD não têm significância pelo que não se poderá elaborar acerca destas variáveis.

4.5.2.2. Regressão linear múltipla – AN.

O Quadro 16 apresenta o poder preditivo dos indicadores da dimensão EL sobre a variável dependente AN.

³³ Segundo Bryman e Cramer (1993), um maior coeficiente de correlação é o que melhor se adapta à realidade modelada.

Quadro 16. Regressão linear entre ELP, ELPD e ELD e AN (n= 243).

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
AN	(Constante)	1,878		7,647	0,00
	ELP	-0,113	-0,208	-1,789	0,075
	ELPD	0,049	0,088	0,839	0,403
	ELD	0,088	0,149	1,869	0,063
	R: 0,264 ; R ² : 0,070; R ² ajustado: 0,059				

É de referir que nenhum dos resultados obtidos tem significância, pelo que não se poderá tirar elações acerca da predição destas variáveis.

Neste sentido, e fazendo a ponte para a revisão da literatura, Lyons e Schneider (2009), no seu estudo comparativo de EL transformacional e transacional, obtiveram resultados mais expressivos relativamente ao AN do que ao AP, e neste sentido, esperar-se-ia o mesmo, embora aplicado ao modelo de EL por nos estudado. Assim, destaca-se a importância e diferenciação dos modelos de EL que, com focos diferentes entre si, sendo que no caso do presente estudo, o foco será as pessoas e as tarefas, levam a resultados expressivamente diferentes.

4.6. Síntese do Capítulo.

Neste Capítulo, começamos por fazer uma caracterização da amostra de ambos os tipos de inquéritos (auto e heteroavaliação) assim como uma análise descritiva dos fatores em análise.

Os resultados foram, em grande parte, ao encontro do que já tinha sido observado na revisão da literatura. Inclusive, relativamente à dificuldade de uma medição consensual, particularmente pela possibilidade de se estar a avaliar a reputação ou a desejabilidade social de um Cmdt, e não as suas reais competências nas várias dimensões estudadas.

De seguida, e com a intenção de responder às hipóteses da investigação, foram analisadas as estatísticas descritivas e indutivas pela ordem com que as hipóteses foram enunciadas, para não se quebrar o fio condutor de análise.

Verificamos que a tendência de EL dos Cmdt PTer do CTer Braga é o ELP, uma vez que é o valor X_m mais expressivo, tanto entre Cmdt como Subordinados. O que destacamos como positivo, pelo referido da revisão da literatura, nomeadamente nos

estudos de McColl-Kennedy e Anderson (2002), Lazanyi (2009), Conger (2011), e Humphrey, Burch, e Adams (2016), que demonstram a importância da integração e interação com os Subordinados no processo da liderança, sendo os EL que mais envolvem e motivam os Subordinados aqueles que estão associados a mais EA positivas. Neste sentido, integrando o ELP neste leque de EL que envolvem mais os Subordinados no processo de liderança, do que os outros 2 EL estudados, pode afirmar-se que este é um princípio a adotar e desenvolver, seguramente, no comando de um PTER da GNR.

O ELPD surge sempre como valor intermédio entre as outras opções, ELP e ELD, nos Cmdt e nos Subordinados.

Através da correlação de *Bravais-Pearson*, verificamos, que todas as dimensões em estudo se encontram correlacionadas significativamente quando desagrupadas, contudo através da regressão linear múltipla constatamos que apenas ELP está associado sempre ao AP, o que concorre para a ideia apresentada pelo estudo de Square, Least, e Path (2016), relativamente à liderança transformacional, uma vez que o ELP será, dos 3 EL estudados, aquele que envolve mais os Subordinados no processo de decisão e portanto, aquele que incentiva liderados a terem capacidade de questionar e não apenas aceitar as visões já estabelecidas pelo líder.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.

5.1. Introdução.

Neste Capítulo final são apresentadas as conclusões da investigação, com base nos resultados obtidos no Capítulo 4, elaborando, para tal, acerca das hipóteses da investigação, das questões derivadas e consequentemente acerca da QC.

São também apresentadas as dificuldades e limitações surgidas no decorrer da investigação, e por fim são enumeradas algumas propostas para investigações futuras.

5.2. Verificação das hipóteses.

No decorrer da investigação sempre tivemos presente “que os respetivos resultados não podem ser apresentados como verdades absolutas”(Freixo, 2012, p.201), e neste sentido, dependendo do tipo de hipótese levantada, tentaremos apenas determinar a existência, o tipo e grau de relação quando a hipótese enunciar uma relação de associação, e determinar se a variável independente teve um efeito estatisticamente significativo sobre o valor da variável dependente quando a hipótese enunciar uma relação de causalidade.

É possível confirmar a H1 - a tendência do EL dos Cmdt de PTER do CTER Braga é o ELP- analisando os dados da Figura 6, que representam o valor X_m , por Cmdt e Subordinados, e revela que o EL de maior X_m é o ELP. Isto verifica-se tanto para a perceção que os Cmdt tem do seu EL como para a perceção do EL que os Subordinados tem do seu Cmdt.

Mesmo se analisarmos os EL por PTER, nos 15 casos estudados, apenas 2, os PTER 5 e 22, não têm o seu valor X_m referente aos EL mais elevado no ELP, tal como se observa Quadro 22 do Apêndice J.

A H2 - o EL dos Cmdt PTER mais expressivamente identificado pelos Subordinados é igual ao EL percebido pelos próprios Cmdt - é infirmada pelos dados apresentados no Quadro 22 do Apêndice J, uma vez que, em 2 dos 15 PTER estudados, isto não se verifica. Apesar de ser observável através do Quadro 22 a homogeneidade entre respostas dos Subordinados e Cmdt em quase todos os PTER, não se pode confirmar a H2, podendo apenas referir-se que, tendencialmente, os Subordinados e os Cmdt de

PTer tiveram a mesma percepção do EL predominante. É de referir ainda que, nos dois PTer onde a divergência se verifica, o EL predominante identificado pelos Subordinados foi o ELD, ainda que, com valores não muito díspares entre os outros EL.

Através dos resultados apresentados no Quadro 15, confirma-se a H3 - o ELP é preditor de AP - uma vez que o ELP representa um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a AP ($B=0,273$; $\rho < 0,01$).

Por sua vez, através da análise da regressão linear da variável AN, Quadro 16, infirma-se a H4 - o ELD é preditor de AN - uma vez que os resultados obtidos revelam o fraco valor preditivo do ELD nesta variável ($B=0,088$; $\rho < 0,063$).

Pelo mesmo motivo referido para a H4, através dos dados apresentados no Quadro 15, infirma-se a H5 - o ELPD é preditor de AP- pelo que ELPD representa, também, um fraco poder preditivo sobre a AP ($B=0,095$; $\rho < 0,122$).

5.3. Resposta às questões derivadas.

Em resposta à QD1: Qual o EL tendencial dos Cmdt de PTer do CTer Braga?

Como se descreveu para confirmar a H1, a tendência do EL dos Cmdt de PTer do CTer Braga é o ELP, resultado que se obtém através da análise dos dados da Figura 6, que representam o valor X_m , por Cmdt e Subordinados, e revelam que o EL de maior X_m é o ELP, e principalmente, através do Quadro 22 do Apêndice J que nos permite identificar que 13 dos 15 PTer estudados, tanto Subordinados como Cmdt identificaram o ELP como o estilo predominante.

Em resposta à QD 2: Qual o EL preditor de AP?

Através dos resultados apresentados no Quadro 15, que confirmam a H3, o ELP é preditor de AP, uma vez que apresenta um poder preditivo estatisticamente significativo sobre a variável em questão ($B=0,273$; $\rho < 0,01$).

Em resposta à QD3: Qual o afeto que mais expressivamente caracteriza os militares do CTer Braga?

Através do Quadro 6, que apresenta os valores X_m do AP e AN dos Subordinados e dos Cmdt, é possível afirmar que o afeto que caracteriza os militares do CTer Braga é o AP, uma vez que são apresentados valores X_m expressivamente superiores de AP em relação ao AN. É ainda importante referir que em nenhum PTer, Cmdt ou Subordinados, foi identificado um valor de AN superior ao valor de AP, e neste sentido, é-nos desde logo confirmada mais uma vez a expressividade do AP nos militares do CTer Braga

5.4. Verificação dos objetivos e da Questão Central.

Os objetivos da presente investigação foram respondidos pelas questões derivadas e hipóteses, e ajudam na elaboração de uma resposta à QC : Qual a influência dos Estilos de Liderança usados pelos Comandantes de Posto Territorial da GNR nas Experiências Afetivas dos militares da GNR do serviço territorial?

A única variável da dimensão EL que representa um poder preditivo estatisticamente significativo, revelando portanto a influência questionada, é o ELP sobre o AP. Para todos os outros preditores, quando calculadas as regressões lineares para a variável AP e AN, os valores não foram suficientemente significativos para podermos tirar ilações acerca de uma presumível predição.

Podemos contudo, recorrendo à análise feita através das correlações de *Bravais-Pearson* elaborar acerca das correlações aferidas entre as variáveis em questão. Neste sentido temos que, e de acordo com o Quadro 14, todos os indicadores associados às dimensões EL e Afeto, tem correlação significativa a 1%. Analisando os valores obtidos temos a correlação máxima entre ELP e AP, que traduz uma correlação significativa positiva, e a correlação mínima entre ELP e AN, referente a uma correlação significativa negativa. Relativamente aos outros EL, de forma não significativamente menos expressiva surge o ELPD, com uma correlação significativa positiva com o AP, e por sua vez, o ELD, com correlação significativa negativa com o AP.

É de salientar ainda que, o EL tendencial dos Cmdt de PTer do CTer de Braga é o ELP, e que, o AP é aquele que mais expressivamente é experienciado pelos militares do CTer Braga, o que vem reforçar a anteriormente referida predição do ELP relativamente ao AP.

5.5. Recomendações e limitações da investigação.

Estudar a influência dos EL nas EA dos militares da GNR revelou-se uma tarefa árdua mas muito profícua, não só pelos resultados atingidos no trabalho de campo, mas sobretudo pelo conhecimento adquirido, fruto da investigação na revisão da literatura neste campo do conhecimento.

Numa área em que as definições e os modelos proliferam (Mourão, Faiad, & Coelho, 2016), torna-se complicado estabelecer definições e conceitos consensuais, uma vez que temos uma “coleção rica de contribuições, mas com uma capacidade duvidosa para se construir conhecimento acumulado” (Martins, 2012, p.187).

Dada a natureza dos conceitos em estudo, a sua dinâmica e o seu valor acrescentado não serem consensuais para a sociedade e para a ciência, propor o estudo da relação entre os mesmos, e no contexto que vai estar presente no nosso futuro profissional, é, por si só, o valor acrescentado desta investigação independentemente dos resultados obtidos.

Salienta-se ainda, que temos consciência que nem tudo foi conseguido em pleno nesta investigação, nomeadamente: porque, avaliar o EL é uma tarefa muito complexa, pois, os fatores que poderíamos considerar são imensos, os modelos a adotar poderiam ter sido mais complexos, e alguns deles imensuráveis. A própria quantificação das EA também é, por si só, uma análise particularmente complexa, como descrito no estudo de Mourão, Faiad, e Coelho (2016). E ainda, mesmo sendo a amostra conseguida como representativa, algumas questões restam esclarecer devido à amostra não ter sido suficiente para se conseguirem retirar ilações acerca de outros fatores como a influência do género, ou do tempo de serviço, que poderiam ser relevantes para o estudo.

Resta referir, por fim, que uma das principais dificuldades sentidas foi exatamente a nível da obtenção de resultados na fase de recolha dos dados. Tal como já foi referido, elaborar acerca de EL e EA é uma tarefa complexa e neste caso em questão, no âmbito da investigação aplicada à GNR, foi sentido que a amostra em questão, via o estudo e os inquéritos como uma forma de avaliação, e neste sentido, a adesão ao inquérito ficou aquém das expectativas iniciais. Possivelmente, e apesar de ter sido sempre clara a confidencialidade do estudo, por se tratarem de questões de foro demasiado sensível e íntimo para que se percebesse o contexto e o teor da investigação.

5.6. Investigações futuras.

Esta investigação deve dar *asus* a investigações futuras no seguimento dos conceitos Liderança e EA, nomeadamente a confirmação destes resultados em contextos diferentes, se possível extensíveis à GNR enquanto instituição, e não limitado a um Estudo de Caso, aumentar a abrangência do estudo relativamente ao modelo de EL adotado, e estender a investigação à relação de regulação de emoções que deve existir quer por parte dos Cmdt quer por parte dos Subordinados, percebendo qual a sua relação com os EL.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2016). NEP 521/1ª/20JAN16/AM. Lisboa: Academia Militar.
- Adriano, B. M. & Klein, C. (2014). Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. *Encontro da ANPAD*, 38, 1–16.
- APA (2010). Publication Manual of the American Psychological Association. (2ª ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Arruda, M. & Navram, F. (2000). Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 26–35.
- Avolio, J. & Bass, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture: Public Administration. *Quarterly*, 17(1), 112–17.
- Balducci, D. & Kanaane, R. (2007). Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim da Academia Paulista de Psicologia*, XXVII(2), 133–147.
- Barreira, A. (2014). *A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando – O Contexto dos Destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da Guarda Nacional Republicana*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares. Academia Militar, Lisboa.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.
- Bleuler, E. (1971). La afectividad. In E. Bleuler (Eds.), *Tratado de psiquiatria* (pp. 87–110). Madrid: Espasa-Calpe.
- Boundens, C. (2005). The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(5), 1285–1306.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.

Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta editora.

Bueno, C., Lima, D. & Sanches, M. (2007). Humor e afeto. Como defini-los? *Arquivos Médicos Dos Hospitais E da Faculdade de Ciências Médicas Da Santa Casa de São Paulo*, 52(3), 108–113.

Burke, M., Brief, A., George, J., Roberson, L. & Webster, J. (1989). Measuring affect at work: Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1091-1102. Acedido a 1 de março de 2017 em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2614660>.

Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Tese de Doutoramento, Doutoramento em Ciências da Educação. Universidade de Évora, Évora.

Cheniaux, E. (2002). Afetividade. In E. Cheniaux (Eds.), *Manual de psicopatologia* (pp. 87–93). Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organization Behavior*, 21(4), 477–486. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<477::AID-JOB25>3.0.CO;2-7.

Conger, J. (2011). Charismatic leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (Eds.), *Handbook of Leadership* (pp. 86–102). Thousand Oaks: Sage Publications.

Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg: Military Service Publishing.

Cossette, M. & Hess, U. (2012). Emotion regulation strategies among customer service employees: A motivational approach. *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace: Research on Emotion in Organizations*, 8, 329–352. doi:10.1108/S1746-9791(2012)0000008017.

Costa, J. (2015a). *Desenvolvimento da Liderança: Um imperativo estratégico*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General, Curso de Promoção a Oficial General. Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

- Costa, J. (2015b). Editorial. *Proelium*, VII(8), 5-7.
- Dalgalarrondo, P. (2000). A afetividade e suas alterações. In P. Dalgalarrondo (Eds.), *Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais* (pp. 100–141). Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul.
- Damásio, A. (2011). *E o cérebro criou o Homem*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Dasborough, M. & Ashkanasy, N. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *Leadership Quarterly*, 13(5), 615–634. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00147-9.
- De Vries, R. (2008). What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-interpersonal Personality. *Leadership*, 4(4), 403–417. doi: 10.1177/1742715008095188.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. (2005). *Comportamento Organizacional: Volume I*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Engelman, A. (1978). *Os estados subjetivos: uma tentativa de classificação de seus relatos verbais*. São Paulo: Edições Ática.
- Ey, H., Berard, P. & Brisset, C. (1981). Semiologia da afetividade de base ou “holotímica.” In H. Ey, P. Berard, C. Brisset (Eds.) *Manual de psiquiatria* (pp. 104–105). Rio de Janeiro: Masson do Brasil.
- Fagundes, P. (2007). *Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e de Gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal*. Tese de Pós-Graduação em Psicologia, Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Ferreira, A. & Acioly-Régner, N. (2010). Contribuições de Henri Wallon à relação cognição e afetividade na educação. *Educar*, 36, 21–38. doi:10.1590/S0104-40602010000100003.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill Book Company.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 147–162. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21.

Fonseca, A. & Porto, J. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166. Acedido a 3 de março de 2017 em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712-01300020000.

Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas Lda.

Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Galinha, I., Pereira, C. & Esteves, F. (2014). Versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo – PANAS-VRP: Análise fatorial confirmatória e invariância temporal. *Revista Psicologia*, 28(1), 53–65. Acedido a 23 de janeiro de 2017 em <http://hdl.handle.net/10451/11477>.

Galinha, I. & Ribeiro, J. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II-Estudo psicométrico. *Análise Psicológica*, 23(2), 219–227. doi:10.1590/0104-07072016005610015.

Girma, S. (2016). The relationship between leadership style and job satisfaction. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 35-45. Acedido a 10 de fevereiro de 2017 em <http://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue4/PartA/2-3-121.pdf>.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *The Frances Hesselbein Leadership Institute*, (10), 20–26. doi:10.1002/ltl.40619981001.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.

Green, D., Salovey, P. & Truax, K. (1999). Static, dynamic, and causative bipolarity of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5). doi:856–867. 10.1037/0022-3514.76.5.856.

Grossman, R. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43(5), 18–22. Acedido a 4 de dezembro de 2016 em <http://apt.rcpsych.org/content/11/5/338.short>.

Guimarães, C., Medeiros, C., Miranda, R. & Loebel, E. (2016). Líder-herói: uma análise de suas características à luz dos estilos de liderança. *Revista Científica da Escola*

de Gestão e Negócios, 5(1) 51–70. Acedido a 11 de março de 2017 em <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/viewFile/1003/818>.

Hampton, D., Summer, C. & Weber, R. (1978). *Organizational behavior and practice of management*. USA: Scott Fore.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. In *Training and Development Journal*, 23, 26–34. Acedido a 22 de dezembro de 2016 em https://www.researchgate.net/publication/232423690_Life_Cycle_Theory_of_Leadership.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behaviour – utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hill, M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hochschild, A. (1983). *The managed heart: commercialization of human feelings*. Berkeley: University of California Press.

Hume, D. (2001). Emotions and Moods. In: S. Robbins, T. Judge (Eds.) *Organizational Behavior*, pp. 258–297. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Humphrey, R. (2002). The many faces of emotional leadership. *Leadersh. Q.*, 13(5), 493–504. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00140-6.

Humphrey, R. H., Burch, G. F. & Adams, L. L. (2016). The benefits of merging leadership research and emotions research. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–12. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01022.

Izard, C. (1991). *The Psychology of Emotions*. New York: Plenum Press.

Jaspers, K. (1979). Os fatos particulares da vida psíquica. In K. Jaspers (Eds.), *Psicopatologia geral* (pp. 132–143). Rio de Janeiro: Atheneu.

Koene, B., Vogelaar, A. & Soeters, J. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00103-0.

Lapierre, L. (1993). Interioridade, Gestão e Organização da Realidade Psíquica Como Fundamento da Gestão. In J. Chanlat (Eds.), *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas* (pp. 253–267). São Paulo: Atlas.

Larsen, R., Diener, E. & Lucas, R. (2002). Emotion: models, measures, and individual differences. In R. Lord, R. Klimoski, R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp. 64–106). São Francisco: Jossey-Bass.

Lazanyi, K. (2009). The role of leaders' emotions applied studies in agribusiness and commerce. *AgEcon Search*, 3(4), 103–108. Acedido a 10 de fevereiro de 2017 em <http://apstract.net/index.php/2015/10/01/the-role-of-leaders-emotions/>.

Lee, R. & Miller, T. (2001). Evaluating the performance of the lee-carter method for forecasting mortality. *Demography*, 38(4), 537–549. Acedido a 2 de fevereiro de 2017 em http://pages.stern.nyu.edu/~dbackus/BCH/demography/LeeMiller_Demo_01.pdf.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. doi: 10.1177/014920639802400105.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Lyons, J. B. & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(5), 737–748. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.010.

Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.803.

Manion, J. (2000). Retaining current leaders. *Health Forum Journal*, 43(5), 24–27. Acedido a 2 de janeiro de 2017 em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11066985>.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, L. (2013). Modelo De Gestão De Competências De Liderança Para a Guarda Nacional Republicana. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares. Academia Militar, Lisboa.

Martins, A. (2012). *Rescuing Emotional Intelligence from the Curse of Fragmentation: Towards an Integrative Framework*. Tese de Doutoramento, Doutoramento em Psicologia. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Maximiano, A. (2004). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.

McColl-Kennedy, J., & Anderson, R. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00143-1.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115–125. doi:10.1016/S0148-2963(03)00112-7.

Melrose, J., Perroy, R. & Careas, S. (2013). O Líder Nas Organizações e a Evolução Da Liderança Feminina. *Revista Científica*, 34(1),1-30. Acedido a 15 de fevereiro de 2017 em <http://semanaacademica.org.br/artigo/o-lider-nas-organizacoes-e-evolucao-da-lideranca-feminina>.

Montana, P. & Charnov, B. (1998). *Administração*. São Paulo: Editora Saraiva.

Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293–304. doi:10.5935/1678-4669.20160028.

Nascimento, M., Costa, T. & Azevedo, J. (2016). Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. *Revista Científica Interdisciplinar*, 3(3), 63–81. doi:10.17115/2358-8411/v3n3a5.

Newcombe, M. & Ashkanasy, N. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *Leadership Quarterly*, 13(5), 601–614. doi:10.1016/S1048-9843(02)00146-7.

Nogueira, M. (2014). Relação entre Estilo de Liderança e Comprometimento Organizacional Afetivo. *Race*, 14(2), 707-736. doi:10.18593/race.v14i2.5885.

Sierra, J., Rosell, M., Perez-Albeniz, A. & Fonseca-Pedrero, E. (2015). Dimensional structure of the Spanish version of the Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) in adolescents and young adults. *Psychological Assessment*, 27(3), 1–9. doi:10.1037/pas0000107.

Owens, H. & Maxmen, J. (1979). Mood and affect: a semantic confusion. *American Journal of Psychiatry*, 136, 97–99. Acedido a 12 de dezembro de 2016 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-47142012000100011.

Paige, G. (1977). *The scientific study of political leadership*. Detroit: Free Press.

Paim, I. (1993). Alterações da afetividade. In *Curso de psicopatologia* 11ª ed. (pp. 181–192). São Paulo: EPU.

Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. Acedido a 09 de março de 2017 em

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712008000100004&lng=pt&tlng=pt.

Pussetti, C. (2015). As razões do coração: Entre neurociências culturais e antropologia das emoções. *Revista Brasileira de Sociologia Da Emoção*, 14(42), 23–41. Acedido a 4 de março de 2017 em <http://hdl.handle.net/10451/20800>.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rafaeli, A. & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95–123. doi: 10.1177/053901801040001006.

Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações : teoria e prática*. Aveiro: Aveiro Universidade.

Reis, N. & Teixeira, M. (2016). Liderança Organizacional:um levantamento bibliográfico. *Universitas: Gestão E TI*, 6(2), 87–95. doi: 10.5102/un.gti.v6i2.4189

Ribot, T. (1906). *Les maladies de la mémoire*. Paris: Felix Alcan.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698.

Robbins, S. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva Editora.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese de Doutoramento, Doutoramento em Psicologia. Universidade de Lisboa, Lisboa.

Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento, Doutoramento em Gestão. Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Rouco, J. & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do conceito de liderança. *Proelium*, VI(13), 71–90.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schneider, B. & Smith, D. (2004). *Personality and Organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Lda.

Smith, R. & Peterson, M. (1989). *Leadership, organization and culture*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Spenger, J. (2014). Humanist Leadership in Hierarchical Systems. *SIAC-International Edition*, 4, 42-51. doi: 10.7396/IE_2014_D.

Spielberger, C., Oorsuch, R. & Lushene, R. (1970). *Manual for the State-Trait AnxietyInventory*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Square, L., Least, P. & Path, S. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho : um estudo em uma entidade de fins não económicos. *Navus*, 6(3), 24–39. Acedido a 20 de fevereiro de 2017 em <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/24/pdf>.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. Nova York: Free Press.

Strauss, D. (1999). Diagnóstico e psiquiatria: Exame do paciente psi- quiátrico. In: H. Kaplan & B. Sadock (Eds.) *Tratado de psiquiatria* (pp.570-580). Porto Alegre: Artmed.

Terracciano, A., McCrae, R. & Costa, P. (2003). Factorial and Construct Validity of the Italian Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *European Journal of Psychological Assessment*, 19(2), 131–141. doi:10.1027//1015-5759.19.2.131.

Verdinelli, M., Sousa, L. & Godoi, C. (2007). Estados Afetivos no Local de Trabalho: Um Estudo Multi-Nível. In I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (pp.1–16). Salvador: ANPAD.

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Academia Militar.

Watson, D., Clark, A. & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. doi: 10.1037/00223514.54.6.1063.

Watson, D. & Clark, L. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465–490. doi: 10.1037/0033-2909.96.3.465.

Wolff, L., Cabral, P. & Lourenço, P. (2013). O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 177–204. doi:10.20397/2177-6652/2013.v13i1.469.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Rio de Janeiro: Bookman.

Zanon, C., Bastianello, M., Pacico, J. & Hutz, C. (2013). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos positivos e negativos. *Psico-USF*, 18(2), 193–201. Acedido a 17 de março de 2017 em <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v18n2/v18n2a03.pdf>.

Zanon, C. & Hutz, C. (2013). Affective disposition, thinking styles, neuroticism and life satisfaction. *Universitas Psychologica*, 12(2), 403–411. doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-2.adts.

Zevon, M. & Tellegen, A. (1982). The Structure of Mood Change: An Idiographic/Nomothetic Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(1), 111–122. doi: 10.1037/0022-3514.43.1.111.

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14-25. doi: 10.1080/15555240.2016.1273782.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Fases do processo de investigação.

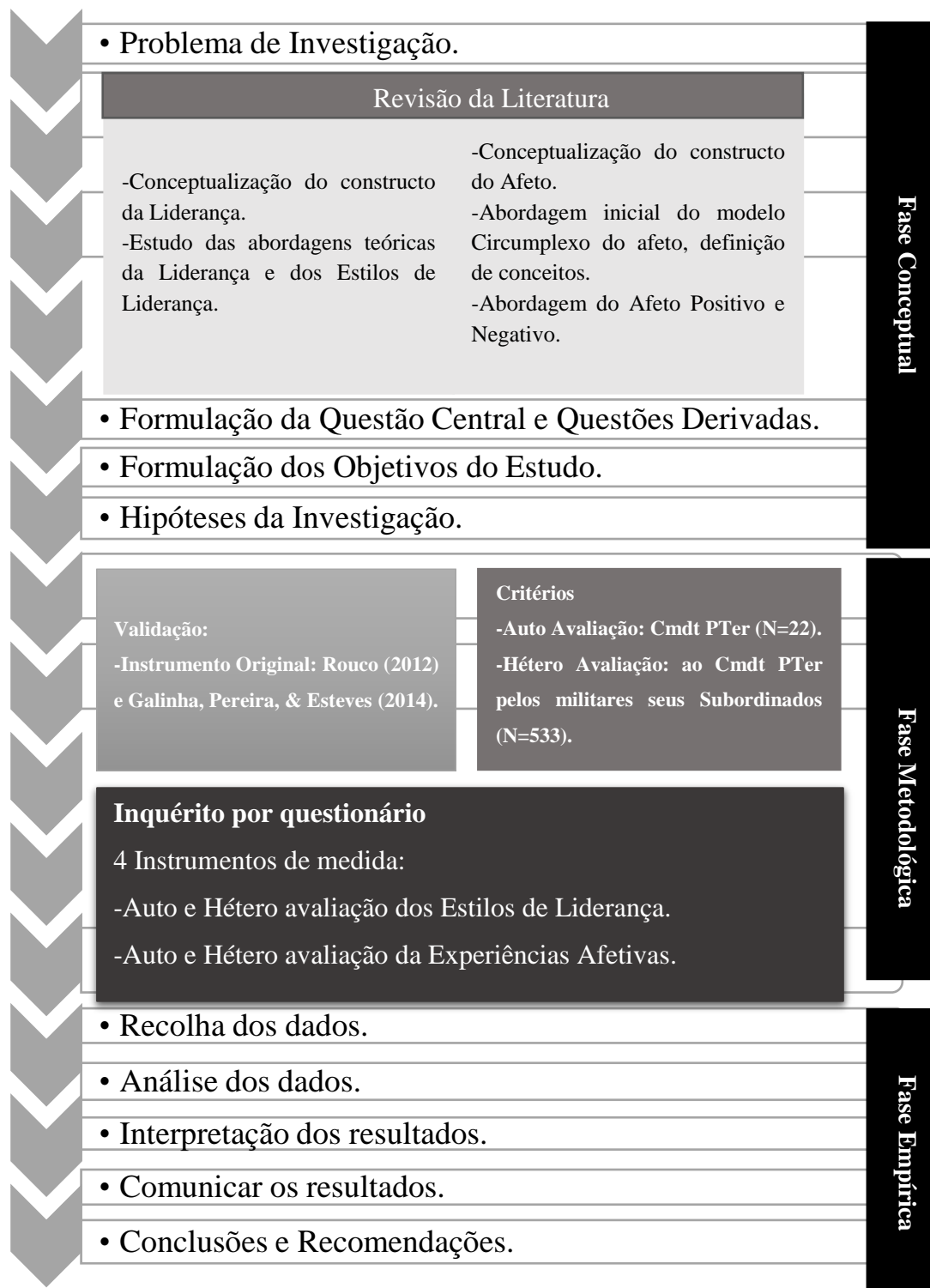


Figura 7. Fases do Processo de Investigação.

APÊNDICE B - Estrutura conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.

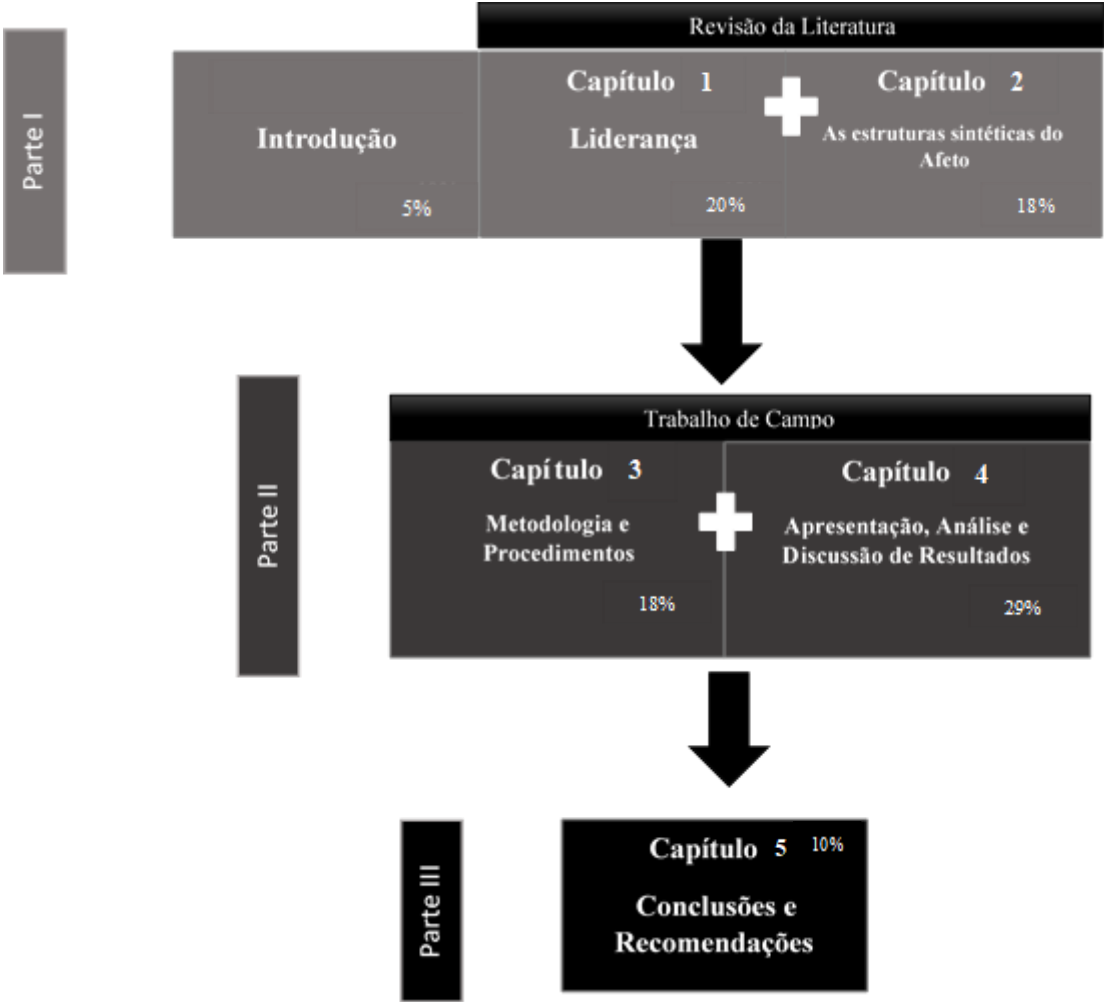


Figura 8. Estrutura conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.

APÊNDICE C - Quadro conceptual.

Quadro 17. Quadro conceptual do Trabalho de Investigação Aplicada.

Conceito	Dimensão	Indicador	Item
Experiência Afetiva	Afeto	Afeto positivo	4-Interessado
			6-Excitado
			8-Agradavelmente surpreendido
			11-Caloroso
			13-Entusiasmado
			14-Orgulhoso
			16-Encantado
			18-Inspirado
			20-Determinado
			22-Ativo
		Afeto Negativo	5-Perturbado
			7-Atormentado
			9-Culpado
			10-Assustado
			12-Repulsa
			15-Irritado
			17-Remorsos
			19-Nervoso
			21-Trémulo
			23-Amedrontado
Liderança	Estilos de liderança	Participativo	24-Convido(a) os outros a participar no processo de tomada de decisão.
			25- Encorajo(a) os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.
			26- Forneço(ce) informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.
		Por delegação	27-Convido(a) os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.
			28-Deixo(a) os outros decidirem para realizar as suas tarefas.
			29-Deixo(a) os outros tomar decisões.
		Diretivo	30-Tomo(a) decisões sem consultar os Subordinados.
			31- Não dou(á) explicação(ões) sobre as minhas(suas) ações.
			32- Falo(a) de forma a desencorajar qualquer pergunta.
			33- Indico(a) a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.

APÊNDICE D - Várias perspectivas do conceito de Liderança.

Quadro 18. Várias perspectivas do conceito de Liderança.

Autor	Conceito
Yukl (2002, p. 7)	“O processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”.
Vieira (2002, p. 15)	“O processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.
Kinicki e Kreitner (2006, p. 347)	“Um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos”.
Fagundes (2007, p.16)	“(…) possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc.”
(De Vries, 2008, p. 404)	“Um ato de influenciar indivíduos e de cumprir objetivos”.
Cleeton e Mason (1934 cit. in Rouco & Sarmento, 2010, p.80)	“(…) a liderança indica a habilidade de influenciar os outros e fixar resultados através do apelo às emoções e não através do exercício da autoridade.”
Copeland (1942 cit. in Rouco & Sarmento, 2010, p.80)	“(…) a arte de influenciar um grupo pela persuasão ou pelo exemplo para seguir uma linha de ação.”
Rouco e Sarmento (2010, p.85)	“Liderança é o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário).”
Dutra (2002, p.17)	“(…)um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”
Arruda e Navram (2000, p.30)	“(…) a liderança é um fator crítico de sucesso para as organizações que se esforçam para aumentar a consistência ética. As ações e os comportamentos dos líderes pesam significativamente mais que suas palavras ou escritas.”
Balducci e Kanaane (2007, p.138)	A liderança constitui-se como estratégia fundamental na gestão de pessoas.

APÊNDICE E - Quadro Teórico de análise dos Modelos de Liderança.

Quadro 19. Quadro Teórico de análise dos Modelos de Liderança.

Critérios	Abordagem dos traços	Abordagem comportamental	Abordagem situacional	Abordagem transacional	Abordagem transformacional
Conceito de liderança	Vista como traços inatos do líder.	Vista como uma forma de comportamento do líder que conduz os liderados para os objetivos.	Vista como o processo pelo qual o líder adequa o seu comportamento ao nível de maturidade dos liderados.	Vista como um processo diádico de mútua influência entre líderes e liderados.	Vista como o processo pelo qual o líder, a partir das suas características ou atitudes, inspira de modo direto os seus subordinados a desenvolver o seu trabalho para além das expectativas.
Conceito de líder	Aquele que possui determinadas características físicas, psicológicas e sociais.	Aquele que age com base nos comportamentos considerados de liderança.	Aquele que conhece a maturidade dos seus liderados e sabe agir de modo correspondente para a condução a resultados.	Superior hierárquico de uma relação que inclui membros participantes à díade de liderança e membros apenas vinculados ao elo contrato de trabalho.	Aquele que utiliza diversas formas de influência (emocional, intelectual, carisma,) para inspirar o subordinado, na crença de que realizar os objetivos da organização é em parte realizar os próprios objetivos pessoais.
Conceito de liderado	A figura do subordinado é desconsiderada.	É o objeto de influência do líder.	É o objeto de consideração do líder para a definição do estilo de liderança a ser adotado.	É o sujeito da relação que aceita participar numa relação diádica com o líder em troca de mais participação e oferece maior comprometimento.	É a influência do líder que inspira o subordinado a agir de forma motivada no ambiente de trabalho.
Objetivo do estudo	Encontrar os traços característicos que	Analisar a realidade das organizações para identificar o que compõe o	Estabelecer o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade	Estabelecer uma relação mais pessoal entre líder e liderado,	Prover o líder de ferramentas de inspiração para ampliar a sua margem de influência sobre o

OS ESTILOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE POSTO TERRITORIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA E A SUA INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES DOS SUBORDINADOS: ESTUDO DE CASO DO COMANDO TERRITORIAL DE BRAGA.

	permitam prever quem é o líder.	comportamento do líder e a forma de promovê-lo.	psicológica e funcional dos liderados.	para além das expectativas do cargo em função do contrato de trabalho, mediante trocas entre eles, para então construir relações de trabalho mais duradouras.	nível de motivação dos liderados.
Principais variáveis/constructos	Condução; Motivação para liderar; Honestidade e integridade; Habilidade cognitiva.	Estrutura iniciante (Orientação para as tarefas); Consideração (orientação para o subordinados).	Conduta direccionada à tarefa; Conduta direccionada à relação; Maturidade no trabalho; Maturidade psicológica.	Díade líder-liderado; Membro <i>in group</i> e membro <i>out group</i> ; Processo de formulação de papéis.	Carisma ou influência idealizada; Motivação intelectual; Consideração individualizada.
Principais críticas	Os traços caracterizados como de liderança podem ser encontrados também em pessoas que não são líderes.	A abordagem não permite definir pelas ações quem é o líder. Os estudos tornam-se contraditórios e inconclusivos.	Dificuldade de validação empírica dos seus constructos.	Risco de segregação, permitindo o favorecimento de uns em detrimento de outros.	Atribui demasiado poder ao líder sobre a vida dos subordinados, sem considerar limites éticos envolvidos; Ênfase excessiva sobre os processos diádicos. Não há uma delimitação precisa sobre os comportamentos transformacionais; Especificação insuficiente de variáveis situacionais; Baixa consideração dos efeitos negativos da liderança e tendência de construção de um líder herói.
Protagonista no processo de decisão	Não é considerado.	O Líder.	O Líder que pode permitir a participação do liderado quando este estiver num nível alto de maturidade.	Estabelecida a díade, tanto o líder como o liderado exercem a tomada de decisão em conjunto.	O líder, que é a fonte de inspiração para a transformação dos indivíduos e das organizações.

Fonte: Adaptado de Smith e Peterson (1989), Rouco e Sarmiento (2010), Adriano e Klein (2014) e Guimarães, Medeiros, Miranda, e Loebel (2016) .

APÊNDICE F - Definições de Emoção, Afeto e Humor.

Quadro 20. Compilação de definições dos conceitos emoção, afeto e humor.

Emoções	Afeto	Humor
As emoções conectam-se a ideias complexas, valores e princípios na forma legitimamente humana de sentir emoções (Damásio, 2011).	A afetividade é vista como o grupo de todas as vivências e afeto como um termo geral para todos os elementos. A afetividade é vivida subjetivamente, mas manifesta-se ao mesmo tempo na nossa ação, no nosso pensamento, bem como através dos processos vitais corporais. A nossa ação orienta a busca pelo prazer e afastamento do desagradável (Bleuler, 1971).	O humor corresponde, do ponto de vista biológico, à primazia de uma função vital, que envolve todas as atividades intelectuais, emocionais e vegetativas. Apesar de se poder expressar através do comportamento, deve ser de duração limitada, pois poderia impedir a satisfação de outras necessidades vitais (Bleuler, 1971).
A emoção é um estado afetivo súbito, de curta duração e grande intensidade, que se acompanha por alterações corporais, relacionadas com uma hiperatividade autónoma (Cheniaux, 2002).	Afeto é um termo geral para exprimir todos os fenómenos da afetividade, isto é, todas as sensações de desejo, prazer e dor, que entram na experiência sensível sob a forma do que chamamos sentimentos vitais, humor e emoções (Ey, Berard, & Brisset, 1981).	O humor é um elemento basal (ou estado de animo) e os afetos são estados passageiros vivenciados segundo o conteúdo do pensamento (Bueno et al., 2007).
Emoções e sentimentos são uma vivência transitória, mais ou menos intensa e relacionada a um objeto reconhecível (Ribot, 1906).	Afetos são os processos de sentimentos complexos e momentâneos de grande intensidade e com manifestações concomitantes de natureza corpórea (Jaspers, 1979).	Ampla gama de sentimentos que as pessoas experimentam (Hume, 2001).
As emoções são reações afetivas agudas, momentâneas, desencadeadas por estímulos significativos. São um estado afetivo intenso, de curta duração, originado geralmente como uma reação do indivíduo a certas excitações internas ou externas, conscientes ou inconscientes. Frequentemente, acompanham-se de reações somáticas mais ou menos específicas (Paim, 1993).	Os afetos acoplam-se a ideias, anexando-lhes um “colorido” afetivo, seriam os componentes emocionais de uma ideia. Numa aceção mais ampla, também se pode fazer uso do termo afeto para designar, de modo inespecífico, qualquer estado de humor, sentimento ou emoção (Paim, 1993).	O humor representa um somatório ou sínteses dos afetos presentes na consciência num dado momento. Constitui o estado afetivo basal e fundamental, que se caracteriza por ser difuso, isto é, não relacionado a um objeto específico, e por ser geralmente persistente e não-reativo (Cheniaux, 2002).

Principal sistema motivacional do ser humano, como um processo de personalidade que dá significado à existência do Homem, e que determina comportamentos (Izard, 1991).	Os afetos, assim como as sensações, consistem em estados psíquicos subjetivos, porém, caracterizam-se pela propriedade de serem agradáveis ou desagradáveis. Os afetos podem ser vistos como uma consequência das ações do indivíduo que visam à satisfação das suas necessidades (corporais ou psíquicas). O afeto pode designar genericamente os elementos da afetividade, outras vezes é empregue como sinónimo de emoção (Cheniaux, 2002).	O humor refere-se às emoções predominantes do paciente. Tem tanto uma componente subjetiva (a própria avaliação do paciente) quanto uma objetiva (observado ou descrito por outros, pelos seus acompanhantes ou membros da equipa do hospital durante um internamento). O humor do paciente, não importando se objetivo ou subjetivo, é melhor descrito em termos que definem estados emocionais. Os exemplos típicos incluem: calmo, feliz, triste, ansioso, deprimido, alegre, eufórico, tenso, hostil, furioso ou enraivecido, apático, sério e exaltado (Strauss, 1999).
As emoções não se limitam a fenómenos de natureza desagradável. Essa conceção da natureza ambígua da emoção mantém-se no contexto da filosofia aristotélica, tal como indica, uma vez que preserva tanto o sentido de movimento quanto o de passividade (Engelman, 1978).	O afeto é a qualidade e tónus emocional que acompanham uma ideia ou representação mental. Numa aceção mais ampla, usa-se o termo afeto para designar qualquer estado de humor, sentimento ou emoção (Dalgarrondo, 2000).	É o somatório de vivências afetivas. É um elemento mais duradouro e não se relaciona a um determinado objeto (Bueno et al., 2007).
A emoção faz parte da interioridade do indivíduo, ou seja, do lado subjetivo do ser humano o qual também é conhecido como o substrato de toda a atitude afetiva do indivíduo (Lapierre, 1993).	Afeto é uma condição imediata, humor um estado prolongado ou uma soma de numerosas instâncias de afeto (Owens & Maxmen, 1979).	O humor, ou estado de ânimo, é definido como o tónus afetivo do indivíduo, o estado emocional basal e difuso no qual ele se encontra em determinado momento. É a disposição afetiva de fundo que penetra toda a experiência psíquica (Dalgarrondo, 2000).
As emoções são essências universais, inatas e geneticamente determinadas: fenómenos biológicos, passivos e involuntários, respostas instintivas aos estímulos do ambiente, ligados mais à memória filogenética do que a aprendizagem individual, independentes portanto da cultura e fora dos interesses e das possibilidades de compreensão dos cientistas (Pussetti, 2015).	O afeto pode ser descrito relativamente: à variação (plano, restrito); ao padrão de mudança (fluído, monotónico, lábil); à adequação (o afeto é inapropriado, se incongruente com o conteúdo do pensamento ou grosseiramente diferente do que seria esperado para a idade e posição social do paciente); à intenção da expressão (rígido ou embotado se a expressão emocional estiver virtualmente	O humor pode ser caracterizado mais a fundo em termo de estabilidade, reatividade e duração. Estabilidade refere-se à consistência do humor, particularmente ao longo do curso de um dia; algumas depressões, por exemplo, têm uma qualidade invariável, enquanto outras, de carácter igualmente grave, podem ter uma variação diurna na qual a

ausente ou marcadamente reduzida). O afeto é um elemento de curta duração, uma vivência momentânea relacionada a um objeto (uma representação) (Bueno et al., 2007).

depressão diminui levemente com o passar do dia. Reatividade refere-se a quando um humor em particular muda, ou não em resposta a eventos ou circunstâncias externas.

Duração refere-se à persistência de um humor medida em dias, semanas ou mesmo anos (Bueno et al., 2007).

APÊNDICE G - Instrumentos de medida analisados.

Quadro 21. Instrumentos de medida analisados.

Medida	Dimensões	Autores
Afeto	Afeto Positivo Afeto Negativo	Burke, Brief, George, Roberson e Webster (1989)
Bem-estar afetivo no trabalho	Ansiedade- conforto Depressão-prazer Aborrecimento-entusiasmo Cansaço-vigor Ira-serenidade	Paschoal e Tamayo (2008)
Empenhamento Organizacional	Afetivo Instrumental Normativo	Lee e Miller (2001)
Empenhamento com o supervisor	Afetivo Normativo Instrumental	Clugston (2000)
Empenhamento Afetivo	Empenhamento Afetivo	Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001)
Relação Líder-membros (LMX)	Afeto Lealdade Contribuição Respeito profissional	Liden e Maslyn (1998)
Estilos de Liderança	Liderança carismática Estruturação Consideração	Koene, Vogelaar e Soeters (2002)
Comportamentos de Liderança	Orientação para as tarefas Orientação para o relacionamento Orientação para a mudança	Fonseca e Porto (2013)

INQUÉRITO DE AFETO POSITIVO E NEGATIVO (PANAS) E DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (QCL)

(Adaptado de Galinha & Ribeiro, 2005; Rouco, 2012)

ACADEMIA MILITAR - GUARDA NACIONAL REPUBLICANA



Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Os Estilos de Liderança do Comandante de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana e a sua influência nas emoções dos Subordinados: Estudo de Caso do Comando Territorial de Braga”.

Estimado(a) inquirido(a): Solicita-se, agradecidamente, que responda a este inquérito de uma forma sincera.

Todas as questões são de escolha graduada de 1-5 pelo que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos que responda a todas as questões, dando apenas 1 resposta (X) por questão.

A sua colaboração é essencial ao trabalho académico que se pretende desenvolver. O presente inquérito é na sua totalidade confidencial, e os seus dados não serão tratados discriminadamente, serão apenas utilizados para fins estatísticos, sendo portanto, salvaguardada a identidade de quem o preenche.

Se tiver alguma dúvida pode contactar a investigadora:

Nº Telemóvel: 966525771; E-mail: machado.jmv1@gnr.pt

Agradeço a sua disponibilidade!

Aspirante de GNR Infantaria Joana Machado

PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1-Gênero:		
Masculino		Feminino
2-Posto Territorial ao qual pertence:		
Posto Territorial de Amares		Posto Territorial da Póvoa do Lanhoso
Posto Territorial de Barcelos		Posto Territorial do Prado
Posto Territorial de Braga		Posto Territorial de Rio D'Ave
Posto Territorial de Cabeceiras de Basto		Posto Territorial de Rossas
Posto Territorial de Celorico de Basto		Posto Territorial de Ruilhe
Posto Territorial de Esposende		Posto Territorial do Sameiro
Posto Territorial de Famalicão		Posto Territorial de Taipas
Posto Territorial do Gerês		Posto Territorial de Terras de Bouro
Posto Territorial de Guimarães		Posto Territorial de Vieira do Minho
Posto Territorial de Joane		Posto Territorial de Vila Verde
Posto Territorial de Lordelo		Posto Territorial de Vizela
3-Tempo de serviço (em anos):		
0-5		21-25
6-10		26-30
11-15		31-35
16-20		36-40

PARTE II - PANAS (VP)

Esta escala consiste num conjunto de palavras que descrevem diferentes sentimentos e emoções. Leia cada palavra e marque a resposta no espaço adequado.

Indique em que medida sente, geralmente, cada uma das emoções relativamente ao seu serviço.

1 Nada 2 Um Pouco 3 Moderadamente 4 Bastante 5 Extremamente

Sentimento/Emoção	1	2	3	4	5
4-Interessado					
5-Perturbado					
6-Excitado					
7-Atormentado					
8-Agradavelmente surpreendido					
9-Culpado					
10-Assustado					
11-Caloroso					
12-Repulsa					
13-Entusiasmado					
14-Orgulhoso					
15-Irritado					
16-Encantado					
17-Remorsos					
18-Inspirado					
19-Nervoso					
20-Determinado					
21-Trémulo					
22-Ativo					

23-Amedrontado					
----------------	--	--	--	--	--

PARTE III - QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA - ESTILOS DE LIDERANÇA

Relativamente ao seu comportamento como Comandante de Posto, refira em que medida concorda com cada afirmação.

1 Nada 2 Um Pouco 3 Moderadamente 4 Bastante 5 Extremamente

Item/Afirmação	1	2	3	4	5
24- Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão.					
25- Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.					
26- Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.					
27- Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.					
28- Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas.					
29- Deixo os outros tomar decisões.					
30- Tomo decisões sem consultar os Subordinados.					
31- Não dou explicação sobre as minhas ações.					
32- Falo de forma a desencorajar qualquer pergunta.					
33- Indico a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.					

Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade para o preenchimento deste inquérito.

Aspirante de GNR Infantaria Joana Machado

academia 
militar

INQUÉRITO DE AFETO POSITIVO E NEGATIVO (PANAS) E DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (QCL)

(Adaptado de Galinha & Ribeiro, 2005; Rouco, 2012)

ACADEMIA MILITAR - GUARDA NACIONAL REPUBLICANA



Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Os Estilos de Liderança do Comandante de Posto Territorial da Guarda Nacional Republicana e a sua influência nas emoções dos Subordinados: Estudo de Caso do Comando Territorial de Braga”.

Estimado(a) inquirido(a): Solicita-se, agradecidamente, que responda a este inquérito de uma forma sincera.

Todas as questões são de escolha graduada de 1-5 pelo que não existem respostas certas ou erradas.

Pedimos que responda a todas as questões, dando apenas 1 resposta (X) por questão.

A sua colaboração é essencial ao trabalho académico que se pretende desenvolver. O presente inquérito é na sua totalidade confidencial, e os seus dados não serão tratados discriminadamente, serão apenas utilizados para fins estatísticos, sendo portanto, salvaguardada a identidade de quem o preenche.

Se tiver alguma dúvida pode contactar a investigadora:

Nº Telemóvel: 966525771; E-mail: machado.jmv1@gnr.pt

Agradeço a sua disponibilidade!

Aspirante de GNR Infantaria Joana Machado

PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1-Gênero:		
Masculino		Feminino
2-Posto Territorial ao qual pertence:		
Posto Territorial de Amares		Posto Territorial da Póvoa do Lanhoso
Posto Territorial de Barcelos		Posto Territorial do Prado
Posto Territorial de Braga		Posto Territorial de Rio D'Ave
Posto Territorial de Cabeceiras de Basto		Posto Territorial de Rossas
Posto Territorial de Celorico de Basto		Posto Territorial de Ruilhe
Posto Territorial de Esposende		Posto Territorial do Sameiro
Posto Territorial de Famalicão		Posto Territorial de Taipas
Posto Territorial do Gerês		Posto Territorial de Terras de Bouro
Posto Territorial de Guimarães		Posto Territorial de Vieira do Minho
Posto Territorial de Joane		Posto Territorial de Vila Verde
Posto Territorial de Lordelo		Posto Territorial de Vizela
3-Tempo de serviço (em anos):		
0-5		21-25
6-10		26-30
11-15		31-35
16-20		36-40

PARTE II - PANAS (VP)

Esta escala consiste num conjunto de palavras que descrevem diferentes sentimentos e emoções. Leia cada palavra e marque a resposta no espaço adequado.

Indique em que medida sente, geralmente, cada uma das emoções relativamente ao seu serviço.

1 Nada 2 Um Pouco 3 Moderadamente 4 Bastante 5 Extremamente

Sentimento/Emoção	1	2	3	4	5
4-Interessado					
5-Perturbado					
6-Excitado					
7-Atormentado					
8-Agradavelmente surpreendido					
9-Culpado					
10-Assustado					
11-Caloroso					
12-Repulsa					
13-Entusiasmado					
14-Orgulhoso					
15-Irritado					
16-Encantado					
17-Remorsos					
18-Inspirado					
19-Nervoso					
20-Determinado					
21-Trémulo					
22-Ativo					

23-Amedrontado					
----------------	--	--	--	--	--

PARTE III - QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA - ESTILOS DE LIDERANÇA

-Peço agora que se foque no seu Comandante de Posto.

Relativamente ao seu Comandante de Posto, refira em que medida concorda com cada afirmação.

1 Nada 2 Um Pouco 3 Moderadamente 4 Bastante 5 Extremamente

Item/Afirmação	1	2	3	4	5
24- Convida os outros a participar no processo de tomada de decisão.					
25- Encoraja os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.					
26- Fornece informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.					
27- Convida os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.					
28- Deixa os outros decidirem para realizar as suas tarefas.					
29- Deixa os outros tomar decisões.					
30- Toma decisões sem consultar os Subordinados					
31- Não dá explicação sobre as suas ações.					
32- Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta.					
33- Indica a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.					

Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade para o preenchimento deste inquérito.

Aspirante de GNR Infantaria Joana Machado

academia 
militar

APÊNDICE J - Quadro de relação das variáveis dependentes.

Quadro 22. Relação das variáveis dependentes por PTer (Subordinados e Cmdt) (n=258).

PTer	1C	1S	2C	2S	3C	3S	4C	4S	5C	5S	6C	6S	9C	9S	10C	10S
AP	2,80	2,88	4,00	3,16	3,90	3,49	3,10	3,40	4,70	3,18	3,70	3,30	3,60	2,87	3,60	3,38
NA	1,50	1,75	1,40	1,57	2,20	1,98	1,50	1,67	3,20	1,91	1,60	2,15	1,40	2,08	1,10	1,46
ELP	3,33	3,49	4,33	3,68	4,33	3,90	3,00	3,71	4,00	2,97	4,00	3,69	4,00	2,75	4,33	4,00
ELPD	2,00	3,10	3,67	3,05	2,67	3,25	1,67	3,11	3,33	2,69	2,67	3,15	4,00	2,44	4,00	3,65
ELD	2,25	2,25	1,75	1,98	2,00	1,97	2,25	2,32	2,75	3,04	1,00	2,17	1,50	2,56	1,25	2,16
PTer	11C	11S	12C	12S	13C	13S	14C	14S	15C	15S	19C	19S	22C	22S	TC	TS
AP	4,20	3,54	3,80	3,79	2,70	3,18	3,80	3,25	4,20	3,21	3,90	3,24	2,90	3,01	3,66	3,26
NA	1,00	2,01	1,60	1,74	1,40	1,57	1,20	1,92	1,40	2,03	1,40	1,77	2,70	2,18	1,64	1,84
ELP	4,33	3,80	4,00	4,11	3,00	3,48	3,33	3,46	4,33	3,42	4,67	3,76	4,33	2,76	3,96	3,54
ELPD	4,00	3,62	4,00	3,93	2,67	3,29	1,67	2,98	4,33	2,96	4,00	3,56	4,33	2,69	3,27	3,18
ELD	2,50	2,36	2,25	1,94	1,50	2,69	2,00	2,44	1,50	2,73	1,50	2,33	2,00	2,82	1,87	2,38

Legenda: C: Cmdt; S: Subordinados; T: Total; (os n° equivalem ao PTer correspondente, ex: 1C –Cmdt PTer 1).

ANEXOS

ANEXO A - Análise do conceito liderança.

Quadro 23. Análise da definição de liderança adotada.

Capacidade	É uma aptidão vocacionada para uma determinada finalidade e radica num portfólio de valores, atributos e competências de que o líder é detentor.
Motivacional	É um processo impulsionador, de vontade pessoal, direcionado para os objetivos que se pretendem alcançar.
De Influência	Pois remete para a aptidão de alterar comportamentos de terceiros.
Interpessoal	Assenta num processo de relacionamento entre indivíduos, num determinado contexto.
Geradora de condutas	Pois origina atitudes nos indivíduos em relação aos estímulos envolventes.
Geradora de encorajamentos	É o ato genésico de estímulos e incentivos apropriados para uma determinada finalidade.
Atua nos membros de uma organização	Nos Subordinados (liderados) ou pares (influenciados) do mesmo grupo organizacional que estão sujeitos à capacidade de liderança de um dirigente.
Fundamentada na Capacidade de decisão	Fundamentada na, ou seja, na aptidão para adotar uma determinada resolução concatenada com os fins organizacionais.
Assenta na percepção do que é essencial ser feito	Nas tarefas explícitas e implícitas concorrentes para o alcançar dos objetivos a que a organização em cada momento ou situação se propões atingir.
Sustentada na preponderância	No reconhecimento da capacidade de alguém se impor e influenciar entendimentos e procedimentos.

Fonte: Costa (2015a).